

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 2 (181) ROK 2018

Indeks 367850 ISSN 0137-5466



KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



# **ORGANIZACJA I KIEROWANIE**

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO  
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

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

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 2 (181) ROK 2018

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

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

---

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

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

Redaktorzy tematyczni:

**Marek Ćwiklicki, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zarządzanie publiczne**  
**Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **zachowania organizacyjne**  
**Karolina Mazur, prof. UZ** (Uniwersytet Zielonogórski) – **metodologia nauk o zarządzaniu**  
**Rafał Mrówka, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **przywództwo**  
**Estera Piwoni-Krzeszowska** (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](mailto:anna.domalewska@sgh.waw.pl)  
Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: [anna.czulek@sgh.waw.pl](mailto:anna.czulek@sgh.waw.pl)  
Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: [anna.matysiak@sgh.waw.pl](mailto:anna.matysiak@sgh.waw.pl)  
Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: [ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl](mailto:ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl)  
Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: [albert.tomaszewski@sgh.waw.pl](mailto: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: Beata Barczak, Paweł Cabała, Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki, Wojciech Dyduch, Tadeusz Palencikowski, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Aldona Glińska-Noweś, Barbara Kożuch, Krzysztof Leja, Sylwia Morawska, Marta Najda-Janowska, Jerzy Niemczyk, Zbigniew Pastuszek, Mikołaj Pindelski, Katarzyna Piórkowska, Estera Piwoni-Krzeszowska, Jerzy Rosiński, Agata Sudolska, Ewa Stańczyk-Hugiet, Janusz Strużyńska, Cezary Suszyński, Justyna Światowicz-Szczepańska, Piotr Wachowiak, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Bernard Ziębicki.

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

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

Zamówienie 53/V/18

## SPIS TREŚCI

Martyna Wronka-Pośpiech, Marta Tutko	
WSTĘP .....	7
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska	
MODELE BADAWCZE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU .....	11
RESEARCH MODELS IN MANAGEMENT SCIENCE .....	25
Marek Szarucki	
ANALIZA ZAKRESÓW TEMATYCZNYCH TEORETYCZNYCH ROZWAŻAŃ W SUBDYSCYPLINIE METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU .....	27
ANALYSIS OF THEMATIC AREAS OF THEORETICAL CONSIDERATIONS IN THE SUBDISCIPLINE OF METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCES .....	40
Jarosław Domański	
POSTMODERNISTYCZNA TOŻSAMOŚĆ NAUK O ZARZĄDZANIU .....	41
POSTMODERN IDENTITY OF MANAGEMENT SCIENCES .....	53
Joanna Samul	
WYBRANE ZAGADNIENIA RYGORU METODOLOGICZNEGO W BADANIACH ZZL .....	55
SELECTED ISSUES OF METHODOLOGICAL RIGOR IN HRM .....	64
Iwona Staniec	
MODELOWANIE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU .....	65
USE OF STRUCTURAL EQUATION MODELING IN MANAGEMENT RESEARCH .....	76
Justyna Światowiec-Szczepańska, Arkadiusz Kawa	
METAFORY, MODELE I TEORIE SIECI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU .....	79
METAPHORS, MODELS AND THEORIES OF THE NETWORK IN MANAGEMENT SCIENCES ...	91
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik, Anna Oleszkiewicz	
ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII I STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ .....	93
THE FLEXIBILITY OF ORGANIZATIONAL STRATEGY AND STRUCTURE: NETWORK COOPERATION PERSPECTIVE .....	105

Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek	
ZWINNOŚĆ KOORDYNACJI W SIECIACH ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PUBLICZNYM .....	107
COORDINATION AGILITY IN THE PUBLIC SAFETY MANAGEMENT NETWORKS .....	118
Maciej Zastempowski, Waldemar Glabiszewski, Katarzyna Liczmańska-Kopcewicz	
MAKROOTOCZENIE POLSKICH MŚP W KONTEKŚCIE ICH INNOWACYJNOŚCI ....	119
MACRO ENVIRONMENT OF POLISH SMES IN THE CONTEXT OF THEIR INNOVATIVENES ...	134
Elżbieta Urbanowska-Sojkin	
UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ .....	135
CONDITIONS FOR CORPORATE CREATIVITY FROM A STRATEGIC PERSPECTIVE .....	146
Agnieszka Sopińska, Patryk Dziurski	
STRATEGIE WSPÓŁPRACY W OTWARTYCH INNOWACJACH W POLSCE .....	147
COLLABORATION STRATEGIES IN OPEN INNOVATION IN POLAND .....	158
Jacek Rybicki, Emilia Dobrowolska	
MODEL WSPÓŁPRACY POLSKICH POLITECHNIK Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI – IDENTYFIKACJA I KIERUNKI ROZWOJU .....	159
MODEL OF COLLABORATION AT POLISH TECHNICAL UNIVERSITIES AND ENTERPRISES – IDENTIFICATION AND DIRECTIONS OF IT'S DEVELOPMENT .....	174
Agata Austen, Izabela Marzec, Grzegorz Polok	
W KIERUNKU ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO. KOMUNIKOWANIE I JAKOŚĆ RELACJI MIĘDZY PRZEŁOŻONYM A PODWŁADNYM W SĄDACH POWSZECHNYCH .....	175
TOWARDS ORGANIZATIONAL TRUST. COMMUNICATION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE IN COMMON COURTS .....	187
Barbara A. Sypniewska, Małgorzata Baran	
MENTORING JAKO NARZĘDZIE NIWELOWANIA RYZYKA WYSTĄPIENIA ANOMII .....	189
MENTORING AS A TOOL FOR ELIMINATING THE RISK OF ANOMIE .....	202
Maciej Mitręga, Anna Dewalska-Opitek	
WORD-OF-MOUTH JAKO WYMIAR ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH – WYNIKI BADAŃ EKSPLOKACYJNYCH .....	205
WORD-OF-MOUTH AS FORM OF CUSTOMER CITIZENSHIP BEHAVIOUR – AN EMPIRICAL APPROACH .....	217
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	218
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	219

## WSTĘP

Drodzy Czytelnicy,

w tym numerze Kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” przedstawiamy 15 artykułów naukowych dotyczących najbardziej aktualnych, zgodnych z obowiązującymi trendami, problemów i wyzwań w naukach o zarządzaniu. Prezentowane artykuły są efektem namysłu naukowego i refleksji nad praktyką uczestników kolejnej edycji konferencji Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

Szkoła Letnia Zarządzania, o której tu mowa, w 2018 roku jest organizowana pod hasłem: „Tożsamość nauk o zarządzaniu. Megatrendy, ewolucja, kontekstowość”. Przyciągnęła ona ponad 200 przedstawicieli nauki zrzeszonych we wszystkich najważniejszych ośrodkach akademickich w Polsce. Prezentowane opracowania nie tylko zachęcają do kwestionowania aktualności obowiązujących paradygmatów w zarządzaniu oraz poszukiwania nowych sposobów zarządzania organizacjami, lecz także – a może przede wszystkim – dowodzą otwierania się nauk o zarządzaniu na rodzajowo różne konteksty badawcze.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska zwraca uwagę na problem konstruowania modeli badawczych w naukach o zarządzaniu, w szczególności koncentrując się na wyjaśnieniu istoty modelu badawczego oraz zasad jego konstrukcji. Ilustracją prowadzonego wywodu są przykładowe modele badawcze spotykane w praktyce badawczej z zakresu nauk o zarządzaniu.

Marek Szarucki porusza wątek złożoności i wieloaspektowości zagadnień poruszanych w naukach o zarządzaniu. Celem prezentowanego opracowania jest analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań metodologii nauk o zarządzaniu, ze szczególnym zwróceniem uwagi na jej specyfikę. Autor dokonuje analizy strukturalnej tej subdyscypliny nauk o zarządzaniu według trzech zakresów tematycznych wyodrębnionych na podstawie klasyfikatora subdyscyplin nauk o zarządzaniu, mianowicie: przedmiotu, metod badawczych oraz paradygmatów.

Jarosław Domański podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, czy postmodernizm jest tym zasadniczym zbiorem przekonań, które są istotnym składnikiem tożsamości naukowców zajmujących się zarządzaniem, a w konsekwencji składnikiem tożsamości



nauk o zarządzaniu? Autor wskazuje główne założenia nurtu postmodernistycznego, poddaje dyskusji rolę i wpływ, jaki odegrał on w naukach o zarządzaniu, aby zakończyć zarysem krytyki postmodernizmu.

Celem opracowania Joanny Samul jest określenie istniejących osiągnięć w zakresie zagadnień metodologicznych podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem rygoru metodologicznego. W rezultacie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury oraz analizy treści dwóch czasopism autorka postuluje potrzebę jakościowej poprawy opisów metodyki badań w publikacjach krajowych.

Wskazując na zmianę w sposobie stosowania statystyki w naukach o zarządzaniu, Iwona Staniec przybliży sposoby opracowania wyników badań przy użyciu współczesnych zaawansowanych narzędzi statystycznych, jakimi są modele równań strukturalnych (SEM). Autorka nie tylko zwraca uwagę na ich potencjalne możliwości, lecz także podkreśla wymagane założenia oraz konsekwencje ich niespełnienia.

Poczynione przez Justynę Światowicz-Szczepańską i Arkadiusza Kawę spostrzeżenie o różnym poziomie abstrakcji autorów, stosowanym przy konceptualizacji sieci, inspiruje Ich do wskazania głównych dylematów definicyjnych i podejść w badaniach sieci w zarządzaniu. Do identyfikacji typów badań sieci autorzy przyjęli trzy główne kryteria: mechanizm wyjaśniający funkcjonowanie sieci, główny cel badania sieci oraz jej pochodzenie.

Włączając się w dyskusję nad istotą i naturą sieci międzyorganizacyjnych, Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik oraz Anna Oleszkiewicz prezentują wyniki badań poświęconych identyfikacji współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością uczestników sieci w obszarze strategii i struktury organizacyjnej. Jak dowodzą autorzy, współpraca sieciowa może prowadzić do częściowego zwiększenia elastyczności strategii i struktury organizacyjnej (w ramach wybranych wymiarów).

U podstaw pracy Katarzyny Sienkiewicz-Małyjurek leży stwierdzenie, iż koordynacja w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest uważana za podstawę praktyki działań na rzecz bezpieczeństwa, a zarazem za główny czynnik słabej efektywności działań. Rezultatem przeprowadzonych przez autorkę badań jest zidentyfikowanie determinantów zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Do czynników tych należą: rutyny międzyorganizacyjne, wielokierunkowy przepływ informacji, przywództwo oparte na współpracy, zaangażowanie międzyorganizacyjne, szybkie zaufanie, samoorganizacja oraz wspólna percepcja.

Celem rozważań Macieja Zastempowskiego, Waldemara Glabiszewskiego oraz Katarzyny Liczmańskiej-Kopcewicz jest odpowiedź na pytanie, czym tak dokładnie są uwarunkowania zewnętrzne innowacyjności? Dzieląc makrootoczenia na sześć grup uwarunkowań, autorzy szukają zależności między środowiskiem zewnętrznym (makrootoczeniem) a innowacyjnością polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

W swoim opracowaniu Elżbieta Urbanowska-Sojkin zabiera głos w dyskusji dotyczącej perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw w warunkach niepewności, przez ustalenie możliwości wykorzystania kreatywności w ograniczaniu destrukcyjnie oddziałującej ścieżki zależności w rozwoju przedsiębiorstwa. Praca ta wpisuje się treścią w przedmiotową koniunkcję problemów wyborów strategicznych, dotyczących rozwoju przedsiębiorstw, ścieżki zależności oraz kreatywności.

Agnieszka Sopińska i Patryk Dziurski poruszają kwestię wyboru i realizacji określonej strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami w procesie tworzenia innowacji oraz prezentują autorską klasyfikację modelowych strategii współpracy przedsiębiorstw w otwartych innowacjach. Przeprowadzone przez autorów postępowanie badawcze pozwoliło stwierdzić, że innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce najczęściej stosują strategię zachowawczą lub strategię ograniczonego zaufania.

Jacek Rybicki i Emilia Dobrowolska włączają się w dyskusję nad pożądanymi kierunkami ewolucji obecnego modelu współpracy polskich uczelni technicznych z ekosystemem biznesowym. Prezentowana przez autorów eksploracja zjawiska obejmowała kilka etapów badawczych: badania jakościowe, selekcję podmiotów do dalszych badań na podstawie ich grupowania, analizę wybranych przypadków, syntezę wyników badań i wielopłaszczyznową analizę zidentyfikowanego modelu.

Wskazując na znaczenie zaufania, jako jednego z kluczowych czynników wpływających na nastawienie pracowników do wykonywanej pracy i na ich zachowania, Agata Austen, Izabela Marzec i Grzegorz Polok podejmują próbę analizy związków między komunikowaniem, jakością relacji między podwładnym a przełożonym oraz zaufaniem. Przeprowadzone przez autorów badania w sądach powszechnych nie tylko potwierdzają występowanie zależności między zmiennymi, lecz także i wpływ systemu komunikacji na zaufanie w organizacji.

U podstaw opracowania Barbary Sypniewskiej i Małgorzaty Baran leży założenie o znaczeniu mentoringu w przeciwdziałaniu anomii pracowniczej. Prezentowane badania mają na celu identyfikację zależności procesów mentoringowych i zachowań anomijnych, a w szczególności uzasadnień takich zachowań.

Przedmiotem zainteresowania Macieja Mitręgi oraz Anny Dewalskiej-Opitek jest jeden z wymiarów zachowań obywatelskich konsumentów, tj. dzielenie się pozytywną opinią z innymi konsumentami (*word-of-mouth*, WOM). Autorzy dowodzą empirycznie, iż na skłonność do WOM – będącego interesującym aspektem współczesnych trendów w zachowaniach konsumenckich – istotnie wpływają czynniki, takie jak: odczuwane przez konsumentów potrzeby społeczne, innowacyjność konsumencka oraz okazywana przez firmy wdzięczność.

Zapraszamy do lektury!  
*Martyna Wronka-Pośpiech i Marta Tutko*



# MODELE BADAWCZE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

## Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu, podobnie jak każda inna dyscyplina naukowa, posiadają właściwe im metody badawcze, przy czym cechuje je interdyscyplinarność, a tym samym eklektyzm metodologiczny, pozwalający łączyć metody z różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść, zapewniając efektywność poznawczą i pragmatyczną [29, s. 301]. Wyróżnia się tu zarówno metody badań interpretatywnych (jakościowych), jak i metody testowania hipotez (badań ilościowych), wykorzystując logikę dedukcji i indukcji (empiryzm) oraz podejście nomotetyczne, a także idiograficzne [7]. Wszystko to powoduje, że w obszarze nauk o zarządzaniu wachlarz wykorzystywanych metod badawczych jest bardzo szeroki, a wybór odpowiedniej z nich powinien być uzależniony od problemu badawczego i sposobu jego zdefiniowania, skali badań, rodzaju danych i ich wiarygodności.

Postępowaniu badawczemu w naukach o zarządzaniu często towarzyszą modele, w tym: teoretyczne i konceptualne, badawcze czy statystyczne. Model, ogólnie rzecz biorąc, oznacza hipotetyczną konstrukcję myślową, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości [12, s. 61–63]<sup>1</sup>. W badaniach ilościowych szczególną rolę odgrywają modele badawcze, będące wynikiem operacjonalizacji badanego konstruktów teoretycznego. Ich przetestowanie pozwala zweryfikować przyjęte przez badacza założenia konceptualne, przyczyniając się tym samym do wzbogacenia istniejących teorii. W związku z tym celem artykułu jest określenie istoty modelu badawczego, jego elementów oraz zasad jego konstrukcji, przy czym rozważania zawężono do obszaru badań ilościowych.

\* **Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ** – Politechnika Łódzka.

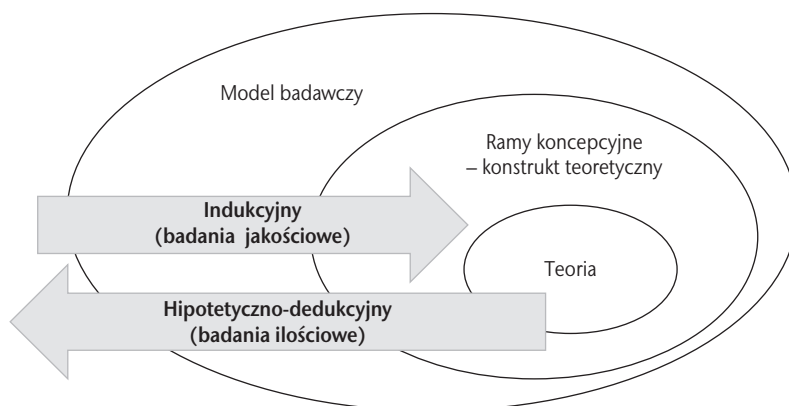
<sup>1</sup> Należy przy tym zaznaczyć, że model nie jest pojęciem jednoznacznym i może być różnie definiowany w zależności od przyjętej perspektywy badawczej. Szerzej: [30, s. 267–269].

W pierwszej części opracowania wyjaśniono specyfikę modelu badawczego w nauce. Kolejno omówiono typy zmiennych w modelu badawczym i ich wzajemne zależności, wyrażone przez hipotezy badawcze, zgodnie z podejściem hipotetyczno-dedukcyjnym. W dalszej części przedstawiono przykłady modeli badawczych w naukach o zarządzaniu, przy uwzględnieniu stopnia ich złożoności.

## 1. Istota modelu badawczego

Modele w badaniach naukowych są specyficzną formę poznania, pełniąc z jednej strony funkcje teoretyczne przez dostarczenie szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej zaś – funkcje praktyczne, będąc narzędziami w prowadzeniu badań empirycznych [30, s. 268]. Z pewnością modele są ściśle związane z teorią, stanowiąc jej dopełnienie, upraszczając teorię zbyt skomplikowaną lub przyjmując formę paradygmatu lub teorii przedwstępnej [12, s. 63]. Związek między modelem a teorią jest iteracyjny i cykliczny, zależny od przyjętego podejścia badawczego, co syntetycznie przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy w zależności od ilościowego i jakościowego podejścia do badań



Źródło: opracowanie własne na podstawie [19, s. 46].

Z perspektywy badań ilościowych, dla których charakterystyczne są modele hipotetyczno-dedukcyjne [3], w pierwszej kolejności dokonuje się rozpoznania podstaw teoretycznych przez przegląd literatury przedmiotu i jej krytyczną analizę, by na tej podstawie określić ramy konceptualne badania przez precyzyjne zdefiniowanie pojęć, przy pomocy których został opisany problem badawczy. Ramy konceptualne

w naukach o zarządzaniu przyjmują postać konstruktów teoretycznych [7, s. 308] ujmującego zjawiska, które nie mogą być obserwowane bezpośrednio. Ważne jest przy tym, aby w pełni opisać atrybuty badanego zjawiska i wyraźnie wskazać, co należy zmierzyć w kontekście istniejącej teorii. Tak opracowany konstrukt staje się podstawą do operacjonalizacji badanego zjawiska, czego wynikiem jest model badawczy. Operacjonalizacja wymaga określenia zakresu zmienności właściwego dla celów badań, oznaczenia stopnia precyzji pomiaru zmiennych, wyjaśnienia istotnych wymiarów zmiennych, jasnego zdefiniowania wartości zmiennych i zależności między nimi oraz decyzji dotyczących właściwego poziomu pomiaru [2, s. 174]. W związku z tym modelem badawczym w podejściu ilościowym jest model hipotetyczno-dedukcyjny, określający zależności między zmiennymi, które badacz chce analizować.

Inne podejście charakteryzuje badania jakościowe, dla których charakterystyczne są modele indukcyjne. Badacz nie zakłada tu *a priori* jakiegoś obrazu rzeczywistości, ale formułuje pytanie badawcze, a następnie na podstawie empirii formułuje uogólnienia, które mogą przyjąć postać niepewnych hipotez, koncepcji, ram wyjaśniania czy propozycji, przy czym kluczowe znaczenie ma tu przejście z chaosu obserwowanej rzeczywistości właśnie do tych uogólnień [5, s. 10]. W związku z tym badacze jakościowi zaczynają od modelu danego zjawiska (modelu indukcyjnego), który może doprowadzić do formułowania teorii, ta z kolei staje się przyczynkiem do skonstruowania kolejnego modelu (tym razem hipotetyczno-dedukcyjnego), który pozwala na jej testowanie i weryfikację, przez co związek modeli badawczych z teorią jest iteracyjny i cykliczny. Strzałki na rysunku 1 pokazują te zależności, od pozytywizmu i podejścia dedukcyjnego, zgodnie z którym badania rozpoczynają się od teorii, do koncepcji interpretatywnej i podejścia indukcyjnego, które rozpoczyna się od obserwacji rzeczywistości w celu opracowania teorii i uogólnień.

W dalszej części artykułu skoncentrowano się na modelach badawczych charakterystycznych dla podejścia ilościowego, z uwagi na ich powszechność w naukach o zarządzaniu [5, s. 9] oraz fakt, że podejście to odgrywa kluczową rolę w odkrywaniu anomalii organizacyjnych i społecznych, które często wymagają nowych sformułowań teoretycznych, inicjując także nowe kierunki badań [3].

## 2. Zmienne w hipotetyczno-dedukcyjnym modelu badawczym i ich wzajemne związki

Budując hipotetyczno-dedukcyjny model badawczy, należy, jak wspomniano wcześniej, określić ramy teoretyczne i konceptualne badanego zjawiska. Niektórzy badacze traktują je tożsamo, np. V.A. Anfara [1], a niektórzy wskazują na znaczące różnice między nimi, np. S. Imenda [13]. Ten drugi pogląd wydaje się właściwy, bowiem mimo że ramy teoretyczne i konceptualne mają cechy wspólne (opierają się

na dotychczasowej wiedzy i są wynikiem konceptualizacji problemu badawczego), to widoczne są także między nimi istotne różnice [18, s. 9–11]. Ramy konceptualne wynikają z ram teoretycznych [16, s. 53], przy czym mogą łączyć pojęcia z kilku teorii, z wcześniejszych ustaleń badawczych lub własnych doświadczeń badacza w celu wyjaśnienia bądź przewidywania danego zjawiska. Podczas gdy ramy teoretyczne obejmują zbiór pojęć zaczerpniętych z jednej i tej samej teorii służących wyjaśnieniu związków pomiędzy nimi [13, s. 189], to ramy konceptualne stanowią konstrukt teoretyczny badanego zjawiska, przy czym badacz może być zainteresowany testowaniem wybranego aspektu bądź wielu wymiarów jednej lub kilku teorii.

W wyniku operacjonalizacji konstrukt teoretycznego powstaje model badawczy obrazujący zmienne podlegające badaniu i pomiarowi oraz ich wzajemne zależności, które przybierają formę hipotez. Model badawczy jest przedstawiany w formie graficznej, gdzie poszczególne zmienne są ilustrowane w postaci elips bądź prostokątów, zaś zależności pomiędzy nimi stanowiące podstawę hipotez badawczych ilustruje się strzałkami. Zmienne w modelu badawczym powinny być jasno określone, przy czym w modelach hipotetyczno-dedukcyjnych, w których na podstawie reguł wnioskowania logicznego dowodzi się prawdziwości wyjaśnienia, najbardziej przydatna jest ich klasyfikacja ze względu na związane z nimi przyczyny i skutki. Uwzględnia ona następujące kategorie zmiennych:

1. Zależne – to takie zmienne, które badacz chce wyjaśnić (oznaczane jako zmienne Y). Stanowią one skutek w określonym badaniu i ulegają zmianom w zależności od oddziaływania zmiennych niezależnych. Z tego względu stanowią one podstawę modeli badawczych, a badacz poszukuje przede wszystkim ich związku z tymi zmiennymi, od których zależą.
2. Niezależne – to takie zmienne, które oddziałują na zmienne zależne i które wyjaśniają badane zjawisko (oznaczane jako zmienne X). Są one przyczyną zmian w zmiennych zależnych, które są ich skutkiem.
3. Pośredniczące – to takie zmienne, które oddziałują na zmienne zależne oraz niezależne i na które badacz nie ma wpływu. Mogą one sprzyjać występowaniu badanego zjawiska bądź utrudniać jego występowanie, zwracając uwagę, że istnieją inne ważne czynniki nieuwzględnione w badaniach, a umożliwiające dodatkowe wyjaśnienie zależności między badanymi zmiennymi. Zmienne pośredniczące przybierają na ogół postać bądź to zmiennych uniwersalnych, tj. oddziałujących w sposób niemal równoległy do objętych kontrolą zmiennych niezależnych, bądź zmiennych interferujących (okazjonalnych), czyli sporadycznie lub tylko jednorazowo pojawiających się w trakcie badań [17, s. 135]. W badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu do zmiennych tych zalicza się:
  - a) zmienne moderujące – to takie zmienne, które wpływają na kierunek i/lub siłę związku między zmiennymi zależnymi i niezależnymi, przy czym istotne jest tu badanie interakcji (współdziałania) między zmienną niezależną (X)



a zmienną moderującą (Z) – co faktycznie wywołuje efekt moderacji. Zmienne moderujące wprowadza się w sytuacji, gdy zależność między zmienną zależną i niezależną jest słaba lub mało rzetelna, co pozwala określić warunki, w których ona występuje i odróżnić je od warunków, w których zależność ta zanika [21, s. 23; 8];

- b) zmienne mediujące – to takie zmienne, które odnoszą się do mechanizmów przyczynowo-skutkowych (z punktu widzenia zmiennej niezależnej – mediator jest skutkiem, z punktu widzenia zmiennej zależnej – jest przyczyną) i jako takie są zmiennymi, przez które zmienne niezależne wpływają na zmienną zależną. Innymi słowy, w mediacji wpływ zmiennej niezależnej (X) na zmienną zależną (Y) jest przekazywany przez zmienną mediującą (M) [32];
  - c) zmienne kontekstualne – to zmienne określające kontekst badanego zjawiska, który to kontekst dynamizuje i warunkuje relacje między zmiennymi zależnymi i niezależnymi. W naukach o zarządzaniu zmienne kontekstualne mogą występować w roli moderatora, jak również w roli poprzednika, zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie otoczenia [4], odzwierciedlając przykładowo kontekst osobisty, społeczny, materialny czy organizacyjny.
4. Kontrolne – to takie zmienne, które umożliwiają ustalenie, czy analizowany związek między zmiennymi zależnymi i niezależnymi oraz wpływającymi na nie zmiennymi pośredniczącymi istnieje faktycznie (na zasadzie przyczyna – skutek), czy jest tylko pozorny. Umożliwia zatem trafną interpretację badanych zjawisk oraz wyjaśnienie, czy na zmienną zależną wpływa jedna konkretna zmienna niezależna, zupełnie inna zmienna czy też kilka lub kilkanaście zmiennych niezależnych jednocześnie [24, s. 136–155].

Graficzną ilustrację ujmowania zależności między wymienionymi zmiennymi z uwagi na ich specyfikę<sup>2</sup> przedstawiono na rysunku 2.

W praktyce badawczej budowane modele hipotetyczno-dedukcyjne są bardziej złożone, uwzględniając często w jednym modelu kilka różnych zależności. To, co jednak jest kluczowym elementem w konstrukcji modelu badawczego, to precyzyjne określenie poszczególnych zmiennych, co powinno wynikać z problemu badawczego, przyjętych ram teoretycznych i konceptualnych, bowiem w zależności od przyjętej koncepcji badawczej poszczególne zmienne mogą pełnić różne funkcje.

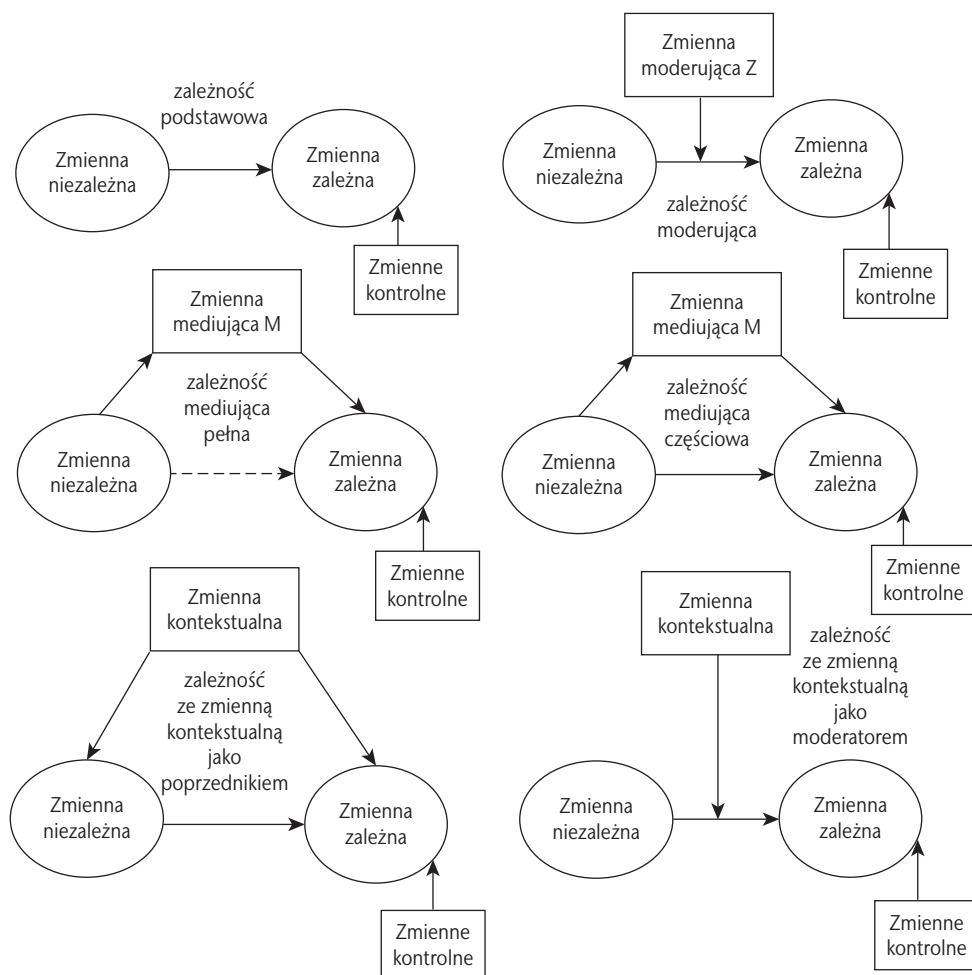
Zależności między zmiennymi w modelu badawczym stanowią podstawę do sformułowania hipotez badawczych. Należy przy tym pamiętać, że hipotezy wywodzą się z teorii, a następnie testuje się je na podstawie danych empirycznych za pomocą metod analizy ilościowej. Niedopuszczalne z metodologicznego punktu widzenia jest formułowanie hipotez po poznaniu wyników i ustaleniu występowania związków między zmiennymi. Niestety, praktyka ta, określana jako HARKing, jest także

<sup>2</sup> Ilustrowanie zmiennych w elipsach bądź prostokątach jest sprawą umowną i zależy od intencji badacza.



spotykana na gruncie nauk o zarządzaniu [6, s. 48]. Ogólnie rzecz biorąc, hipoteza jest przypuszczeniem naukowym opartym na prawdopodobieństwie dotyczącym badanej rzeczywistości (stanów, zjawisk, procesów) i ma na celu odkrycie (wyjaśnienie) pewnych praw i uogólnień [28, s. 61].

Rysunek 2. Zależności między zmiennymi w modelach hipotetyczno-dedukcyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy konstrukcji modeli hipotetyczno-dedukcyjnych hipoteza wyraża ugruntowane w dotychczasowej wiedzy przekonanie, że zachodzi jakiś związek (zależność przyczynowo-skutkowa) między zmiennymi opisującymi atrybuty badanego zjawiska. Hipotezy w modelach hipotetyczno-dedukcyjnych mogą być wyrażone

w sposób wartościujący (przez wskazanie pozytywnego lub negatywnego związku między zmiennymi), relacyjny (przez wskazanie współzależności ilościowej lub wielkościowej) [26, s. 80], bądź kauzalny (określający wpływ lub związku przyczynowo-skutkowe między zmiennymi zależnymi i niezależnymi) [11, s. 64]. Dodatkowo, z uwagi na uwzględnienie zmiennych pośredniczących, stawiane są hipotezy modelujące, mediujące i kontekstualne (przyczynowe). Ponadto modele badawcze mogą uwzględniać zależności wyrażone przez hipotezy egzystencjalne i atrybutowe [27], odnoszące się do faktu występowania danego zjawiska, jego elementów lub atrybutów (cech). Tego typu zależności nie wiążą się jednak bezpośrednio z zależnościami między wyodrębnionymi w modelu badawczym zmiennymi zależnymi, niezależnymi czy pośredniczącymi, a określają treść konstruktów ukrytych<sup>3</sup>, bądź fakt stwierdzenia zaistnienia danej zależności, stanu, procesu lub zjawiska. Należy przy tym zaznaczyć, że w naukach o zarządzaniu, z uwagi na złożoność badanej rzeczywistości, bezpośrednia obserwacja poszczególnych zmiennych w modelu badawczym często nie jest możliwa, a zmienne te stanowią właśnie konstrukty ukryte.

Zdefiniowanie zależności między zmiennymi w modelu badawczym w postaci hipotez może charakteryzować różna moc. Najczęściej wyróżnia się tu trzy stopnie: słabą moc hipotezy (gdy dotyczy istnienia zjawisk lub zależności), średnią moc hipotezy (gdy dotyczy kierunku zależności oraz warunku zajścia określonego zjawiska) oraz silną moc hipotezy (gdy twierdzenia są pewne, a warunki, które muszą być spełnione, są zdefiniowane) [14, s. 35]. Stopniowalność mocy hipotez zależy od poziomu szczegółowości badań, przy czym w modelach hipotetyczno-dedukcyjnych, które w znacznym stopniu koncentrują się na eksplanacji, budowane są przede wszystkim hipotezy średniej i silnej mocy<sup>4</sup>.

Formułując hipotezy, badacz powinien również pamiętać, aby były one jasno sformułowane, precyzyjne i niesprzeczne wewnętrznie, obiektywne, płodne naukowe, co oznacza, że nie powinny być tautologią ani banałem [20, s. 34; 9, s. 66]. Z perspektywy konstrukcji modeli hipotetyczno-dedukcyjnych hipotezy powinny być przede wszystkim sprawdzalne, czyli tak sformułowane, aby można było je testować<sup>5</sup>. Wymaga to określenia już na etapie konstrukcji modelu badawczego metod analizy ilościowej<sup>6</sup>,

<sup>3</sup> Konstrukt ukryty (latentny) jest zmienną w modelu badawczym, który nie podlega bezpośrednio obserwacji, lecz jest połączeniem kilku innych zmiennych bezpośrednio mierzonych w badaniu. Stanowi więc połączenie poziomu pojęć teoretycznych z poziomem zjawisk empirycznych [7, s. 351].

<sup>4</sup> W literaturze metodologicznej można odnaleźć wiele innych typów hipotez klasyfikowanych ze względu na różne kryteria, np. [9, 14, 27]. W opracowaniu wskazano jednak te z nich, które są typowe dla modeli hipotetyczno-dedukcyjnych.

<sup>5</sup> Odrębną kwestią są trudności z udowodnieniem prawdziwości hipotezy i pogląd, że można ją jedynie sfalsyfikować [23].

<sup>6</sup> Istnieje wiele różnorodnych metod analizy ilościowej, od prostych analiz korelacyjnych (zasadnych dla testowania związków między zmiennymi), przez bardziej skomplikowane analizy regresji i analizy wielowymiarowe (zasadne dla testowania wpływu poszczególnych zmiennych), analizy czynnikowe (służące do odnajdywania struktur czynników w zmiennej ukrytej) po modelowanie strukturalne umożliwiające określenie

które będą zastosowane w celu ich przetestowania. To z kolei wpływa na pomiar poszczególnych zmiennych i zastosowane narzędzia zbierania danych empirycznych.

W kontekście prowadzonych rozważań można wskazać na podstawowe zasady konstrukcji modeli hipotetyczno-dedukcyjnych, takich jak:

- 1) rozpoznanie podstaw teoretycznych,
- 2) określenie ram konceptualnych badania przez precyzyjne zdefiniowanie pojęć i zbudowanie konstruktów teoretycznych,
- 3) jego operacjonalizację przez określenie zmiennych i ich wzajemnych zależności w postaci hipotez badawczych,
- 4) ustalenie metod analizy ilościowej do ich testowania, co określa narzędzia pomiaru zmiennych.

Ich przestrzeganie pozwoli badaczowi na zbudowanie właściwego modelu, który zobrazuje interesujący go problem badawczy i umożliwi jego wyjaśnienie.

### 3. Modele badawcze w praktyce badawczej nauk o zarządzaniu – wybrane przykłady

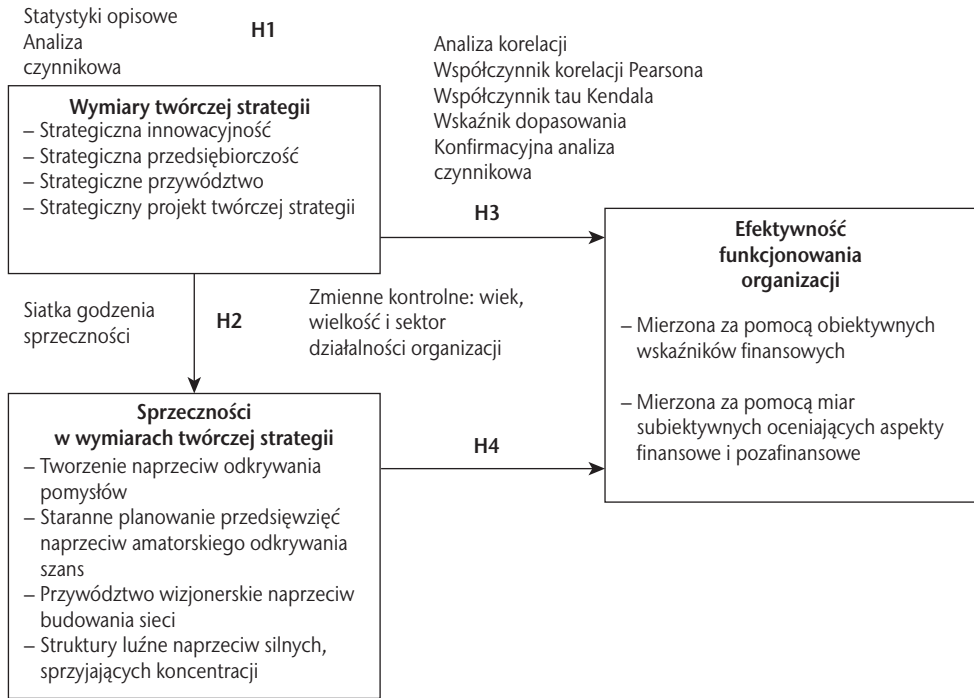
Jako przykłady modeli hipotetyczno-dedukcyjnych wykorzystanych w praktyce badawczej nauk o zarządzaniu wybrano trzy różne modele, przy czym kierowano się tu kryterium ich złożoności i różnorodności badanych zależności. Pokazują one, jak ilustrowane są modele badawcze w odniesieniu do różnych problemów zarządzania.

Jako pierwszy przedstawiono model badawczy W. Dyducha w prowadzonych przez niego badaniach nad twórczą strategią [10]. Zaprezentowano go na rysunku 3. Autor wyróżnił tu trzy zmienne ukryte i sformułował cztery hipotezy. Pierwszą o charakterze atrybutowym (stanowiącą o wymiarach twórczej strategii), którą testował przez statystyki opisowe i analizę czynnikową. Drugą egzystencjonalną, określającą proces realizacji twórczej strategii, którą testował przez analizę czynnikową i siatkę godzenia sprzeczności, a także dwie hipotezy wartościujące, obrazujące dodatni związek między wymiarami twórczej strategii a efektywnością oraz stopniem zespalandy sprzeczności w wymiarach twórczej strategii a efektywnością, które testował przez analizę korelacji i konfirmacyjną analizę czynnikową. Jako zmienne kontrolne wykorzystał wiek, wielkość oraz sektor działalności organizacji.

---

związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi w modelu badawczym. Ich szczegółowe omówienie wykracza poza cel niniejszego opracowania.

Rysunek 3. Model badawczy W. Dyducha – badania nad twórczą strategią organizacji



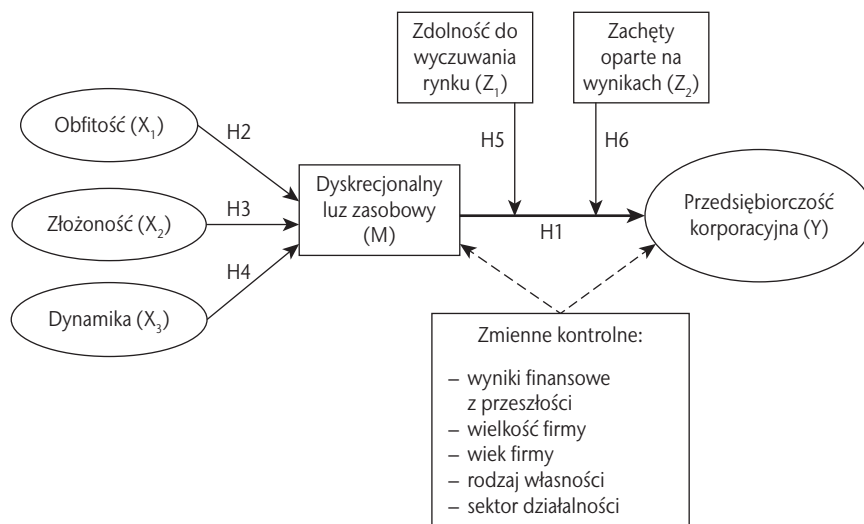
Źródło: [10, s. 123].

Drugi z wybranych modeli (rysunek 4), uwzględnia zależności moderujące i mediujące w badaniu wpływu otoczenia konkurencyjnego na przedsiębiorczość korporacyjną [25]. Jako zmienną zależną badacze wyznaczyli przedsiębiorczość korporacyjną. Zmienną niezależną jest otoczenie postrzegane przez menedżerów z perspektywy jego obfitości, złożoności i dynamizmu. Z kolei zmiennymi pośredniczącymi są: dyskrecjonalny luz zasobowy<sup>7</sup>, traktowany jako zmienna mediująca zależność między postrzeganiem otoczenia przez menedżerów i przedsiębiorczością korporacyjną, oraz zdolność do wyczuwania rynku przez menedżerów i stosowanie przez kierownictwo zachęt opartych na wynikach, traktowanych jako zmienne moderujące zależność między dyskrecjonalnym luzem zasobowym i przedsiębiorczością korporacyjną. Uwzględniając te zależności, badawcze sformułowali sześć hipotez, jedną wartościującą (H1), trzy mediujące (H2, H3, H4) i dwie moderujące (H5 i H6), które testowano przy użyciu hierarchicznej regresji OLS oraz modelowania strukturalnego. Aby wykluczyć pozorność zidentyfikowanych zależności wykorzystano

<sup>7</sup> Dyskrecjonalny luz zasobowy badacze definiują jako zasoby, które menedżerowie oceniają jako dostępne i możliwe do wykorzystania zgodnie z ich rozważaniem i uznaniem.

pięć zmiennych kontrolnych, takich jak: wyniki finansowe uzyskane w przeszłości, wielkość i wiek firmy, rodzaj własności oraz sektor działalności przedsiębiorstwa.

Rysunek 4. Model badawczy Z. Simseka, J.F. Veiga i M.H. Lubatkina – badania nad rolą dyskrejonalnego luzu zasobowego w wpływie menedżerskiego postrzegania otoczenia na przedsiębiorczość korporacyjną



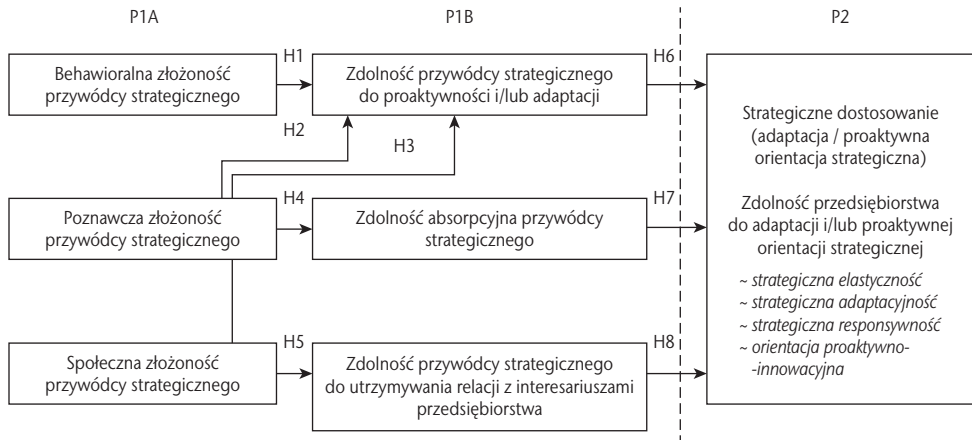
Źródło: opracowanie własne na podstawie [25, s. 1401].

Trzeci z wybranych modeli badawczych (rysunek 5) charakteryzuje największa złożoność.

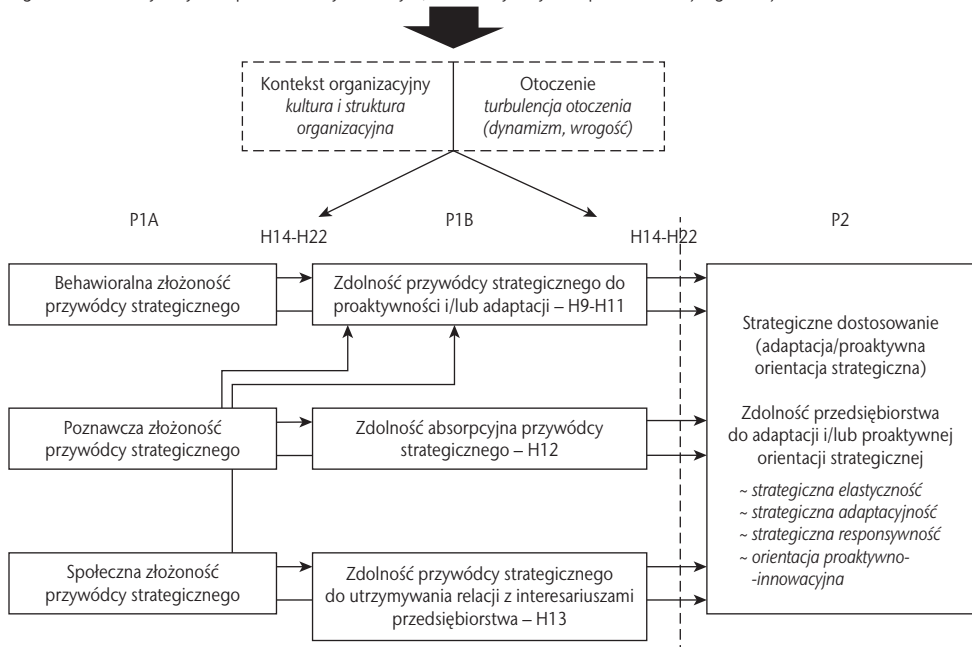
Został on poddany testowaniu w badaniach K. Piórkowskiej [22], odnoszących się do identyfikacji w perspektywie mikrofundamentów wpływu złożoności przywództwa strategicznego na strategiczne dostosowanie przedsiębiorstwa do kontekstu. Obejmuje on analizę wielopoziomową, uwzględniającą zarówno poziom całej organizacji, jak i poziom indywidualny, w tym przypadku kadry menedżerskiej, łącząc różne nurty badawcze w warstwie konceptualnej, jak również metodologicznej. Badaczka określiła 10 podstawowych zmiennych ukrytych, a następnie zidentyfikowała 22 zależności między nimi, które sformułowała w postaci hipotez kauzalnych. Osiem z nich odnosi się do bezpośrednich relacji między wyszczególnionymi zmiennymi, pięć uwzględnia ścieżki przyczynowo-skutkowe międzypoziomowej mediacji, a pozostałe dziewięć ujmuje przypuszczalną moderującą rolę dwóch zmiennych kontekstualnych (kontekstu organizacyjnego wyrażonego przez strukturę i kulturę organizacyjną oraz otoczenia określonego przez jego dynamikę i wrogość). Złożoność modelu, przejawiająca się przede wszystkim w jego wielopoziomowym charakterze, wymagała od

badaczki użycia zaawansowanych narzędzi analizy w celu jego przetestowania. Wykorzystano tu analizę czynnikową, analizy korelacyjne, analizy regresji wielozmiennej, modelowanie strukturalne oraz analizę moderowanej mediacji międzypoziomowej z zastosowaniem wielogrupowego modelowania równań strukturalnych.

Rysunek 5. Model badawczy K. Piórkowskiej – badania nad złożonością przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów



Legenda: P1 – cechy ukryte na poziomie indywidualnym; P2 – cechy ukryte na poziomie całej organizacji



Legenda: P1 – cechy na poziomie indywidualnym; P2 – cechy na poziomie całej organizacji

Źródło: [22, s. 169, 179].

Wszystkie przedstawione modele poprzedzała faza konceptualizacji problemu badawczego przejawiającą się w określeniu ram teoretycznych i konceptualnych.

## Podsumowanie

W naukach o zarządzaniu modele badawcze pełnią bardzo ważną rolę, gdyż z jednej strony dostarczają szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej zaś umożliwiają prowadzenie badań empirycznych z określonym rygiorem metodologicznym [7, s. 86]. Jak zauważa W. Sztoff, „zrozumieć zjawisko to zbudować jego model” [31, s. 5]. Z perspektywy badań ilościowych modele badawcze przyjmują postać modeli hipotetyczno-dedukcyjnych, w których na podstawie dedukcji wyjaśnia się zależności między zmiennymi opisującymi badane zjawisko, próbując udowodnić hipotetyczne zależności między nimi. Należy przy tym zaznaczyć, że „(...) nauka w istocie niczego nie udowadnia. Ona tylko wysuwa przypuszczenia i weryfikuje je. Wiedza naukowa stanowi zbiór nieustannie odnawianych roboczych hipotez dotyczących rzeczywistości” [15, s. 84], pozwala jednak na ich zrozumienie i wyjaśnianie w określonym czasie. To wyjaśnienie w kontekście nauk o zarządzaniu jest coraz bardziej skomplikowane z uwagi na złożoność badanych zjawisk, co implikuje z kolei coraz większą złożoność modeli badawczych, przy czym ta złożoność wynika zarówno z liczby zmiennych, jak i rodzaju łączących ich relacji [6, s. 44]. W związku z tym, budując model badawczy, zwłaszcza hipotetyczno-dedukcyjny, należy przestrzegać określonych zasad, które nie tylko uzasadniają jego stworzenie, lecz także umożliwiają jego testowanie. Tylko w takim przypadku, przy zachowaniu rygoru metodologicznego, modele badawcze spełniają swoje założenia i przyczyniają się do wzbogacenia i rozwoju teorii. Dlatego też zasady konstrukcji modeli badawczych oraz definiowanie zmiennych i ich zależności w postaci różnego rodzaju hipotez badawczych, przedstawione w niniejszym opracowaniu, mogą być wskazówką dla badaczy nauk o zarządzaniu i ich przyszłych eksploracji naukowych.

## Bibliografia

- [1] Anfara V.A., *Theoretical frameworks*, in: Given L.M. (ed.). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2008, pp. 869–873.
- [2] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [3] Bamberger P., Ang S., *The quantitative discovery: What is it and how to get it published*, “Academy of Management Discoveries” 2016, Vol. 2, No. 1, pp. 1–6.
- [4] Bratnicki M., *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, Nr 2(132), s. 7–20.

- [5] Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 9–13.
- [6] Czakon W., *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173), s. 41–52.
- [7] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- [8] Dawson J., *Moderation in management research: What, why, when, and how*, “Journal of Business and Psychology” 2014, Vol. 29, No. 1, pp. 1–19.
- [9] Długosz J., *Hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, nr 4(1), s. 63–75.
- [10] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [11] Engelhardt H., Kohler H.P., Fürnkranz-Prskawetz A. (eds.), *Causal analysis in population studies: Concepts, methods, applications*, Springer, Dordrecht, Netherlands 2009.
- [12] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [13] Imenda S., *Is there a conceptual difference between theoretical and conceptual frameworks?*, “Journal of Social Sciences” 2014, Vol. 38, No. 2, pp. 185–195.
- [14] Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158), s. 31–39.
- [15] Krzakiewicz K., *Myślenie systemowe i mentalne modele w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 77–88.
- [16] Kumar R., *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2011.
- [17] Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, IMPULS, Kraków 1999.
- [18] Ngulube P., *Overcoming the difficulties associated with using conceptual and theoretical frameworks in heritage studies*, in: Ngulube P. (ed.), *Handbook of research on heritage management and preservation*, IGI Global, Hershey 2018, pp. 1–23.
- [19] Ngulube P., Mathipa E.R., Gumbo M.T., *Theoretical and conceptual frameworks in the social and management sciences*, in: Mathipa E.R., Gumbo M.T. (eds.), *Addressing research challenges: Making headway for developing researchers*, Mosala-MASEDI Publishers & Booksellers cc: Noordyk 2015, pp. 43–66.
- [20] Nowosielski S., *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, w: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Stan i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, Dom Organizatora, Toruń 2016, s. 17–44.



- [21] Pichlak M., *Moderatory i mediatory innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, s. 22–32.
- [22] Piórkowska K., *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [23] Popper K., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
- [24] Schjoedt L., Bird B., *Control variables: use, misuse and recommended use*, in: Carsrud A., Brännback M. (eds.), *Handbook of research methods and applications in entrepreneurship and small business*, Edward Elgar, Cheltenham 2014, pp. 136–155.
- [25] Simsek Z., Veiga J.F., Lubatkin M.H., *The impact of managerial environmental perceptions on corporate entrepreneurship: Towards understanding discretionary slack's pivotal role*, “Journal of Management Studies” 2007, Vol. 44, No. 8, pp. 1398–1424.
- [26] Sławińska M., Witczak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2012.
- [27] Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2013.
- [28] Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [29] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [30] Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265–284.
- [31] Sztoff W., *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971.
- [32] Wood R.E., Goodman J.S., Beckmann N., Cook A., *Mediation testing in management research: A review and proposals*, “Organizational Research Methods” 2008, Vol. 11, No. 2, pp. 270–295.

---

## MODELE BADAWCZE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

W opracowaniu podjęto problem konstruowania modeli badawczych w naukach o zarządzaniu. W szczególności skoncentrowano się na wyjaśnieniu istoty modelu badawczego oraz zasad jego konstrukcji. Rozważania zawężono do ilościowego podejścia badawczego i związanych

z tym założeń hipotetyczno-dedukcyjnych. Ilustracją prowadzonego wywodu są przykładowe modele badawcze spotykane w praktyce badawczej z zakresu nauk o zarządzaniu.

**SŁOWA KLUCZOWE: MODEL BADAWCZY, BADANIA ILOŚCIOWE, PODEJŚCIE HIPOTETYCZNO-DEDUKCYJNE, NAUKI O ZARZĄDZANIU**

---

## RESEARCH MODELS IN MANAGEMENT SCIENCE

### Abstract

The paper discusses the problem of constructing research models in management sciences. In particular, an explanation of the research model's nature was made and the principles of its construction. Discussion was narrowed to the quantitative research approach and related to hypothetical-deductive assumptions. The exemplary research models applied in research practice, in the field of management sciences, are an illustration of the conducted arguments.

**KEY WORDS: RESEARCH MODEL, QUANTITATIVE RESEARCH, HYPOTHETICAL-DEDUCTIVE APPROACH, MANAGEMENT SCIENCE**

**JEL: C12, C18**



# ANALIZA ZAKRESÓW TEMATYCZNYCH TEORETYCZNYCH ROZWAŻAŃ W SUBDYSCYPLINIE METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Metodologia nauk o zarządzaniu stanowi ważną subdyscyplinę nauk o zarządzaniu [zob. 13, 23, 29]. Należy do jednego z bardziej złożonych obszarów badawczych zarządzania i zyskuje coraz większe zainteresowanie zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Ze względu na swoją specyfikę oraz złożoność wymaga szczególnej uwagi i wnikliwości przy rozwiązywaniu szczegółowych problemów naukowych. Kompleksowe opracowania literaturowe z tego zakresu należą do rzadkości<sup>2</sup>, a te, które są publikowane, często mają charakter cząstkowy. Ważnym zadaniem dla zrozumienia jej istoty jest określenie zakresu badań teoretycznych prowadzonych w ramach tej subdyscypliny naukowej [3, s. 45].

Głównym celem niniejszego opracowania będzie analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań metodologii nauk o zarządzaniu. Przedmiotem analizy będą: przedmiot metodologii nauk o zarządzaniu, metody badawcze w naukach o zarządzaniu oraz paradygmaty nauk o zarządzaniu jako obszary rozważań teoretycznych. Zostaną one przeanalizowane dla wskazania kierunków doskonalenia zakresów tematycznych teoretycznych rozważań metodologii tej dyscypliny naukowej.

---

\* **Dr hab. Marek Szarucki, prof. UEK** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2018 r.

<sup>2</sup> Za kompleksowe opracowania należy uznać naukowe prace awansowe, zwłaszcza: rozprawy doktorskie, monografie habilitacyjne oraz książki profesorskie w zakresie metodologii nauk o zarządzaniu.

Tak sformułowany cel zostanie zrealizowany w oparciu o metody badawcze, takie jak: analiza literatury przedmiotu oraz analiza strukturalna dla scharakteryzowania zakresów tematycznych metodologii nauk o zarządzaniu. Na początku opracowania zostanie przedstawiona istota metodologii nauk o zarządzaniu. W części drugiej metodologia nauk o zarządzaniu będzie opisana jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu. Następnie zostaną omówione trzy zakresy tematyczne w metodologii nauk o zarządzaniu, mianowicie: przedmiot, metody badawcze oraz paradygmaty. W zakończeniu zostaną przedstawione wnioski końcowe oraz kierunki przyszłych badań.

## 1. Istota metodologii nauk o zarządzaniu

Określenie istoty metodologii nauk o zarządzaniu stanowi podstawę do prowadzenia dalszych rozważań zgodnie z przyjętym celem niniejszego opracowania. W tym celu dokonano przeglądu różnych definicji „metodologii” prezentowanych przez autorów reprezentatywnych w naukach o zarządzaniu. Na przykład T. Kotarbiński [7, s. 516] definiuje metodologię jako naukę o metodach, czyli sposobach umiejętnego działania. Wielość definicji tego terminu występująca w opracowaniach metodologicznych [13, s. 17; 27, s. 118; 30, s. 29] pozwala dokonać wyboru właściwego określenia najbardziej odpowiadającego sformułowanym we wstępie celom badawczym.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że metodologia jest nauką o metodach badań naukowych oraz o metodach tworzenia teorii naukowych [por. 13, s. 17]. Zatem metodologia swoim zakresem obejmuje dwa działy metod. W skład pierwszego wchodzi metody prowadzenia działalności naukowej oraz procedury badawcze stosowane w nauce. Skupia się on na badaniu rezultatów zastosowania metod oraz ich skuteczności i wartości poznawczej. Należące do niego metody wyróżniają się charakterem użytkowym i nosi on nazwę metodologii pragmatycznej. Do drugiego działu należą metody pozwalające na poznawanie elementów oraz struktury systemów nauk (m.in. ich rezultatów w formie pojęć, twierdzeń czy teorii nauk). Tego rodzaju metody koncentrują się na zagadnieniach teoriopoznawczych, pozwalają uporządkować i zdefiniować zjawiska oraz tworzyć twierdzenia ogólne przez badanie ewolucji metod. Obydwa rodzaje metodologii będą analizowane w kontekście nauk o zarządzaniu [zob. 1, s. 175; 13; 15; 16].

Przez metodologię nauk o zarządzaniu należy rozumieć naukę „o metodach identyfikowanych na gruncie tej dyscypliny naukowej” [13, s. 17]. Jest to metodologia szczegółowa, która koncentruje się na badaniu specyfiki i odmienności metod wykorzystywanych w ramach danej dyscypliny naukowej. Rozstrzygane tu problemy badawcze mają na celu opracowanie „metodycznych standardów wyróżniania, opisywania i kodyfikowania toków postępowania w taki sposób, aby, z punktu widzenia

tej nauki, prowadziły one do pełnowartościowej wiedzy” [13, s. 17]. Ponadto dorobek tej dyscypliny naukowej mieści się w ramach metodologii ogólnej, która bada metody oraz ich wyniki poznawcze we wszystkich dyscyplinach nauk. Tym samym tworzy pewien rodzaj nadbudowy dla dokonań rozmaitych dyscyplin nauk, interesuje się sposobami uzasadniania twierdzeń oraz metodami budowania systemów nauk.

Należy zwrócić uwagę, że pojęcie metody stanowi zasadniczą kategorię metodologii nauk, w tym również nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji tego terminu<sup>3</sup>, choć większość z nich można sprowadzić do trafnego określenia zaproponowanego przez T. Kotarbińskiego. Autor ten definiuje metodę, nazywając ją jednocześnie systemem postępowania, jako „sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania” [8, s. 86]. Co więcej, T. Pszczołowski [27, s. 117], zgłębiając pojęcie metody, zwraca uwagę na kwestię skuteczności działań podejmowanych w ramach tego sposobu. Toteż metoda to powtarzalny i systematycznie stosowany sposób realizacji określonego celu. Należy jednak zaakcentować, że sposoby działania mogą być scharakteryzowane mniej lub bardziej ogólnie. Mimo wszystko, niezależnie od stopnia ogólności, każda metoda zawiera w sobie atrybut metodyczności [27, s. 119], co świadczy o jej dualistycznej naturze. Tak więc metoda może być jedynie sposobem działania, doprecyzowanym mniej lub bardziej szczegółowo. Jednakże może również stanowić metodykę, kiedy prezentuje dyrektywę wskazującą, jak należy działać. Precyzuje wówczas poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw określający sposób działania, metody realizacji danego celu oraz techniki użyteczne do osiągnięcia zdefiniowanego celu cząstkowego [27, s. 119].

Zgodnie z zaproponowanym modelem kategoryzacji subdyscyplin w naukach o zarządzaniu metodologia nauk o zarządzaniu stanowi jedną z trzech subdyscyplin nurtu teoretycznego, pozostałe dwie to teoria organizacji i zarządzania oraz studia krytyczne w naukach o zarządzaniu [3, s. 41].

## 2. Charakterystyka metodologii nauk o zarządzaniu jako subdyscypliny

Ogólnie ujmując, metodologia nauk o zarządzaniu służy rozwiązywaniu charakterystycznych dla danej subdyscypliny problemów naukowych z zakresu metodologii apragmatycznej i pragmatycznej [zob. 15, 16]. Warto nadmienić o występujących

<sup>3</sup> Na przykład R. Caude przez metodę rozumie „pewną ogólną postawę umysłu wobec problemów” [21, s. 16]. Natomiast Z. Mikołajczyk [22, s. 201] definiuje metodę jako systematyczne postępowanie oparte na „naukowych zasadach badawczych, które mają na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych”.

różnicach między problemem badawczym a problemem naukowym<sup>4</sup>. Za J. Pieterem przyjęto, że problem naukowy jest „subiektywnym odzwierciedleniem obiektywnych braków w danej nauce”<sup>5</sup>. Tak zdefiniowany problem można traktować za S. Kamińskim [6, s. 185] jako zagadnienie naukowe, które może przybierać różne formy: być bardziej teoretyczne lub praktyczne oraz przedmiotowe (empiryczne, polegające na szukaniu danych doświadczenia, lub konceptualne – w przypadku wyjaśniania lub konstruowania języka) lub proceduralne (metodologiczne lub mieszczące się w dziedzinie szacowania osiągnięć naukowych). Zgodnie z proponowanym modelem kategoryzacji subdyscyplin nauk o zarządzaniu wyróżnia się 21 subdyscyplin [3, s. 42]. Ponadto podjęto próbę charakterystyki ich zawartości przez wskazanie „zakresów tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych prowadzonych w poszczególnych subdyscyplinach” [3, s. 42]. Poniżej przedstawiona zostanie analiza zaproponowanego przez zespół S. Cyferta zakresu tematycznego teoretycznych rozważań, którym jest przedmiot metodologii nauk o zarządzaniu. Przy jego analizie w sposób szczególny będzie się eksponowało perspektywę metodologii apragmatycznej i pragmatycznej nauk o zarządzaniu.

## 2.1. Przedmiot metodologii nauk o zarządzaniu

Przedmiot metodologii nauk o zarządzaniu stanowi pierwszy z wymienionych zakresów tematycznych [3, s. 43]. Zdaniem J. Apanowicza [2, s. 72] przedmiotem badań „można uczynić wszystko to, co stanowi w problemie badawczym, a więc w działalności społeczno-gospodarczej, edukacyjnej, kulturowej i innej, a w niej te podmioty (osoby), obiekty, zjawiska i procesy, które kształtują organizacje, struktury, motywacje, osobowość, wiedzę, postawę i doświadczenia konkretnych ludzi i grup społecznych”. Zatem przedmiotem badań naukowych w naukach o zarządzaniu może być konkretny fakt (obiekt, proces, informacja) zawarty w danym wyjaśnieniu naukowym głównego problemu badawczego. Zgodnie z przedstawioną definicją przedmiotem badań metodologii nauk o zarządzaniu są metody stosowane w tej subdyscyplinie naukowej.

<sup>4</sup> S. Nowosielski [25, s. 20] określa problem badawczy jako „obiektywny i uświadomiony przez badacza stan niewiedzy, na gruncie dotychczasowej wiedzy, co do interesującego faktu, zjawiska czy zależności”. H. Witczak [34, s. 69] definiuje problem naukowy jako „trudność naukowego rozpoznania, wartościowania i kształtowania danego przedmiotu, z uwzględnieniem stopnia pewności tych czynności i ich rezultatów”. Problemy badawcze mogą być naukowe i praktyczne [20].

<sup>5</sup> Braki mają dwoisty charakter, mianowicie: 1) brak odpowiedzi naukowych na pytania wynikające logicznie z aktualnego stanu wiedzy (związane z potrzebami społecznymi lub niezależne od nich) i już nurtujące naukowców danej dziedziny wiedzy; 2) błędy w odpowiedziach (np.: w terminologii, w opisach, wyjaśnieniach, teoriach naukowych). Często wymienione braki występują razem, co wymaga podjęcia szczególnego wysiłku twórczego przez pracownika nauki [26, s. 51].

Istnieją różne sposoby definiowania oraz porządkowania licznego i zróżnicowanego zestawu metod stosowanych w naukach o zarządzaniu. Do jednej z najbardziej trafnych propozycji metodologicznych, usprawniających wymieniony obszar, należą prace H. Jagody [5] oraz J. Lichtarskiego [12] proponujące zhierarchizowaną strukturę rozwiązań, nazywaną receptą lub pomysłem na zarządzanie. Bazując na dorobku tych autorów, M. Lisiński [14, s. 227] utożsamia ich propozycję ze strukturą metod wchodzących w skład metodologii nauk o zarządzaniu, wyróżniając przy tym trzy poziomy różniące się stopniem szczegółowości opisu metod, mianowicie: poziom I tożsamy z filozofią, poziom II odpowiadający metodzie, poziom III najbardziej szczegółowy, zbieżny z techniką. Tego rodzaju podział według poziomów szczegółowości pozwala umiejscowić przedmiot badań metodologii nauk o zarządzaniu w zależności od problemu naukowego oraz charakteru badań. Metoda w znaczeniu kategoriałnym, jako przedmiot badań metodologii nauk o zarządzaniu, może mieścić się na każdym z wymienionych poziomów szczegółowości w metodologii apragmatycznej [15], metodologii pragmatycznej [16] lub obydwu rodzajach, a także relacjach zachodzących pionowo i poziomo wewnątrz każdego rodzaju metodologii (zob. rysunek 1).

W metodologii apragmatycznej na poziomie I, utożsamianym z filozofią, znajduje się zbiór metod o charakterze nieużytkowym takich jak: podejścia metodologiczne, nurty metodologiczne oraz linie rozwojowe metod. Podejścia metodologiczne odzwierciedlają dominującą w danym okresie orientację metodologiczną. Istotną cechą wyróżniającą podejście metodologiczne jest jego stosunek do organizacji jako obiektu doskonalenia, a także otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Nurt metodologiczny oznacza spójną wewnątrznie postawę metodologiczną, osadzoną teoretycznie, bazującą na określonych preferencjach badawczych oraz eksponującą specyficzny wgląd w ważny dla niego obszar problemowy. Zapewnia wyjątkową perspektywę badawczą, identyfikując kluczowe metodologiczne wartości, niezbędne dla sprawnego rozwiązywania problemów zarządzania. Taką perspektywą metodologiczną są paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu. Z kolei linie rozwojowe metod wyrażają określone prawidłowości w trakcie rozwoju metod charakteryzujące zmiany między metodami, jakie zachodzą pod wpływem czynników egzogenicznych lub endogenicznych. Na poziomie II, odpowiadającym metodzie, znajduje się grupa metod szczegółowych, czyli sposobów postępowania o ogólniejszym stopniu opisu niż w technikach. Głównym zadaniem tych metod jest rozwiązywanie częściowych zadań badawczych podejmowanych w trakcie analizy teorii naukowej nauk o zarządzaniu. Na poziomie III, najniższym w obszarze metodologii apragmatycznej, znajdują się grupy technik, których stopień uszczegółowienia jest większy niż grupy metod szczegółowych. Każda grupa opisuje relatywnie dokładny, uporządkowany układ poszczególnych działań wykonywanych w celu realizacji określonego zadania badawczego. Warto zaznaczyć, że ani grupy metod szczegółowych, ani grupy technik nie można odnieść do uniwersalnej kategorii metod. Są one utworzone zgodnie



z przyjętym kryterium klasyfikacyjnym oraz „podporządkowane procesowi badania teorii naukowej, jako podstawowego celu metodologii apragmatycznej” [15, s. 141].

Rysunek 1. Przedmiot metodologii nauk o zarządzaniu

I Poziom – filozofia		Koncepcje zarządzania		Podejścia metodologiczne Nurty metodologiczne Linie rozwojowe metod
	Zasada	Metody ogólne Metody szczegółowe	Metodyki ogólne Metodyki szczegółowe	Grupy metod szczegółowych
III Poziom – technika	Procedura	Technika		Grupy technik
	Metoda i metodyka	Metoda	Metodyka	
	Metodologia pragmatyczna		Natura metody	Metodologia apragmatyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 225].

W przypadku metodologii pragmatycznej na poziomie I mieszczą się koncepcje zarządzania, które stanowią pojęcie metody w znaczeniu najbardziej ogólnym. Przez koncepcję należy rozumieć jednolity i spójny metodycznie tok postępowania badawczego wyznaczający logiczny sposób rozwiązania podjętego problemu badawczego, zawierającego metody stosowane na poszczególnych etapach wyznaczonych w tym postępowaniu [33, s. 23]. Odpowiednio do poziomu II przynależą: zasady, metody ogólne, metody szczegółowe oraz metodyki ogólne i szczegółowe, a do poziomu III – procedury i techniki [16, s. 226]. Należy zauważyć, że podzbiór odpowiadający poziomowi metody stanowi najliczniejszy w całej strukturze metod metodologii pragmatycznej. Z kolei udział metod i metodyk w tym podzbiórce jest zrównoważony. Na poziomie techniki, będącym szczególnie użytecznym w procesie rozwiązywania problemów zarządzania, znajdują się dwie metody – procedura oraz technika. Pierwsza z nich łączy w sobie opis działania oraz wyjaśnienie, jak działać, natomiast

druga przyjmuje pierwszeństwo opisu sposobu nad dyrektywą, jak działać. Metody metodologii pragmatycznej odzwierciedlają specyfikę nauk o zarządzaniu, a ich charakterystykę zawiera praca M. Lisińskiego [13].

W literaturze z zakresu metodologii nauk o zarządzaniu można również spotkać inne podejścia w pojmowaniu przedmiotu metodologii nauk o zarządzaniu. Jak zauważa Ł. Sułkowski [29, s. 29], metodologia tej dyscypliny naukowej „służy wypracowaniu systematycznych i efektywnych procedur poznawania i doskonalenia organizacji i zarządzania”. Zatem, według tego autora, podstawowe zagadnienia mieszczące się w tym zakresie tematycznym dotyczą zarówno aspektów epistemologicznych, jak i pragmatycznych: czy istnieje metoda naukowa zarządzania?, jakimi metodami badać organizację?, jakimi metodami kształtować organizację?, w jaki sposób zarządzać?, jakie metody poznawcze i pragmatyczne wykorzystuje się w ramach nauk o zarządzaniu? Z wymienionych pytań wynika, że przedmiotem badań będą: metody naukowe zarządzania, metody badania organizacji, metody kształtowania organizacji, metody zarządzania, metody poznawcze oraz pragmatyczne.

Powyższe rozważania nie wyczerpują zagadnienia, lecz wskazują na występowanie różnorodnych poglądów dotyczących podziału oraz wyodrębniania metod jako przedmiotu badań metodologii nauk o zarządzaniu. Owe zagadnienie wymaga szerszej dyskusji oraz refleksji w gronie metodologów tej subdyscypliny naukowej.

## 2.2. Metody badawcze w naukach o zarządzaniu

Drugi zakres tematyczny teoretycznych rozważań analizowanej subdyscypliny dotyczy metod. W literaturze naukowej z zakresu nauk o zarządzaniu toczą się dyskusje na temat metod badawczych stosowanych w tej dyscyplinie naukowej. Jak zauważa J. Niemczyk [24, s. 17], mimo braku formalnej przynależności do nauk społecznych kwalifikacja nieformalna nauk o zarządzaniu do tej grupy nauk nie budzi wątpliwości. W związku z tym przyjmuje się, że charakterystyczne dla badań społecznych metody badań empirycznych są metodami odpowiednimi dla nauk o zarządzaniu. Należy jednak dodać, że są to właściwe metody w przypadku weryfikacji hipotez badawczych czy szukania odpowiedzi na pytania badawcze. Z kolei źródłem hipotez czy bazą stawiania pytań badawczych „powinny być wszystkie dostępne sposoby myślenia: od metod dedukcyjnych poprzez klasyczną indukcję, myślenie analogiczne, aż po intuicję” [24, s. 18].

S. Sudoł [28, s. 70–72], rozważając nad stosowaniem metod badania naukowego stosowanych w naukach o zarządzaniu, wymienia następujące grupy metod: metody ilościowe (matematyczne, ekonometryczne, statystyczne, badań operacyjnych), metody badań społecznych (obserwacja, ankietyzacja, wywiady), metody opisu pojedynczych przypadków (*case study*), analiza dokumentacji źródłowej organizacji, metody modelowania, metody eksperymentu naukowego czy metody eksperckie.

Warto również dodać, że metody jakościowe również mają zastosowanie w badaniach nauk o zarządzaniu [4, s. 167]. Z kolei Ł. Sułkowski [30, s. 31] zwraca uwagę, że w naukach o zarządzaniu stosowane są cztery typy metod: pragmatyczne, empiryczne, formalne i rozumiejące.

Cenną propozycję metodologiczną dotyczącą rozwiązywania problemów naukowych i praktycznych przy pomocy odpowiednich metod zawierają prace M. Lisińskiego [16, 19, 20]. W naukach o zarządzaniu do rozwiązywania problemów naukowych zaleca się stosowanie następujących metod naukowych: indukcji (zupełnej lub niezupełnej), metody hipotetyczno-dedukcyjnej<sup>6</sup> oraz dedukcji [zob. 17]. W zależności od problemów identyfikowanych w naukach o zarządzaniu, mianowicie w nurcie praktycznym czy nurcie teoretycznym, są stosowane odpowiednie metody ich rozwiązywania (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikator problemów badawczych i metod ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu

Kryterium klasyfikacyjne	Nurt praktyczny nauk o zarządzaniu		Nurt teoretyczny nauk o zarządzaniu
1. Charakter prowadzonych badań	Badania praktyczne związane z brakiem wiedzy dotyczącej rzeczywistości nauk o zarządzaniu  <b>Problem badawczy nurtu praktycznego</b>		Badania teoretyczne związane z brakiem wiedzy dotyczącej teorii nauk o zarządzaniu <b>Problem badawczy nurtu teoretycznego</b>
2. Zakresy tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych	Problem badawczy w zakresie dokonań empirycznych <b>Problem praktyczny</b>	Problem badawczy w zakresie teorii <b>Problem naukowy</b>	<b>Problem naukowy</b>
3. Rodzaj stosowanych metod badawczych	<b>Metody badawcze nauk empirycznych</b>	<b>Metody naukowe nauk empirycznych oraz metody naukowe nauk formalnych</b>	<b>Metody naukowe nauk formalnych</b>

Źródło: [20, s. 17].

Z informacji zamieszczonych w tabeli 1 wynika, że wszystkie problemy badawcze nurtu teoretycznego są problemami naukowymi i do ich rozwiązania są stosowane metody naukowe nauk formalnych. Z kolei problemy badawcze mieszczące się w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu można podzielić na dwa rodzaje: problemy praktyczne oraz problemy naukowe. Pierwsze z wymienionych są rozwiązywane

<sup>6</sup> Metoda hipotetyczno-dedukcyjna według W. Krajewskiego [10, s. 27] jest stosowana do poznania wewnętrznych mechanizmów zjawisk ukrytych przed bezpośrednią obserwacją przyczyn, głębi rzeczywistości istoty obserwowanych procesów, odkrycia ukrytych przyczyn i wewnętrznych mechanizmów. W takich sytuacjach stosowanie indukcji jest nieskuteczne.

przy pomocy metod badawczych nauk empirycznych, z kolei do rozwiązania drugich są stosowane metody naukowe nauk empirycznych oraz metody naukowe nauk formalnych [zob. 20].

### 2.3. Paradygmaty nauk o zarządzaniu

Jako trzeci z wymienionych zakresów tematycznych omawianej subdyscypliny stanowią paradygmaty nauk o zarządzaniu. Paradygmatem zarządzania jest określany „zespół założeń poznawczych dotyczących sposobu uprawiania danej dyscypliny naukowej podzielany przez większość przedstawicieli danej nauki lub przynajmniej przez znaczącą grupę badaczy tworzących szkołę naukową” [29, s. 98]. W opinii T.S. Kuhna [11, s. 10] czynniki istotne dla badań naukowych – paradygmaty, czyli „powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań”<sup>7</sup>. Stosowanie paradygmatów jest o tyle istotne, gdyż wyniki metodologii nauk często nie są takie same dla wszystkich rodzajów poznania naukowego. Procedurę naukową czasami jest trudno zdeterminować jednoznacznie. Jak zauważa S. Kamiński [6, s. 41], „uprawiający niektóre dyscypliny kierują się przede wszystkim intuicją, zwyczajem panującym w określonym środowisku, a nie wyraźnie podanymi dyrektywami”.

Kwestie dotyczące stosowania paradygmatów w naukach o zarządzaniu były niedługo przedmiotem dyskusji naukowej [por. 9, 18, 23, 31, 32, 36]. Zatem prowadzenie badań w naukach o zarządzaniu powinno się opierać na jakimś wybranym paradygmacie. Niemniej jednak, jak podkreśla T.S. Kuhn [11, s. 70], w uprawianiu nauki zdarzają się przypadki odstąpienia od dominującego w danej dyscyplinie naukowej paradygmatu, co prowadzi do wyłaniania się rewolucji naukowych. J. Woźniak [36, s. 714], analizując paradygmaty w obszarze filozofii, nauki wyróżnia trzy znaczenia tego terminu. Pierwsze znaczenie dotyczy podstawowych założeń teorii nauki, drugie wiąże się z określoną dyscypliną naukową, a trzecie jest stosowane w badaniu określonego obszaru problemowego konstytuującego subdyscyplinę danej nauki. Oryginalne spojrzenie na istotę oraz miejsce paradygmatu w statusie naukowym koncepcji zarządzania prezentuje H. Witczak [35, s. 78], podkreślając, że paradygmat naukowy „ustala w danej dziedzinie rdzeń systemu uprawiania nauki”.

W naukach o zarządzaniu często pojawia się pytanie, czy ta dyscyplina naukowa posiada jeden paradygmat, czy jest dyscypliną wieloparadygmatyczną. W opinii wielu badaczy w naukach o zarządzaniu stosuje się szereg paradygmatów, co świadczy

<sup>7</sup> Paradygmat odzwierciedlają dwie cechy: 1) reprezentowany w nim dorobek naukowy jest dostatecznie oryginalny i atrakcyjny, że pozwala odwrócić uwagę stałej grupy zwolenników danej teorii od konkurencyjnych sposobów uprawiania nauki; 2) dorobek ten jest na tyle otwarty, że pozostawia nowej szkole różnorodne problemy do rozwiązania.

o wieloparadygmatyczności oraz wynikającej z niej polimetodyczności [29, s. 20]. Ł. Sułkowski [31, s. 430], analizując różnorodne propozycje różnicowania paradygmatów, wskazuje kilka podejść stosowanych przez badaczy organizacji i zarządzania w Polsce i na świecie, mianowicie:

- podział przedmiotowy zgodny z subdyscyplinami nauk o zarządzaniu,
- szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym według M. Bielskiego,
- paradygmaty nauk społecznych według G. Burrella i G. Morgana,
- paradygmaty zarządzania według M.J. Hatch,
- epistemologie badań zarządzania według P. Johnsona i J. Duberley,
- ramy poznawcze rozumienia organizacji według L.G. Bolmana i T.E. Deala,
- metafory organizacji według G. Morgana.

Uwzględniając rozwój nauk o zarządzaniu, Ł. Sułkowski [31, s. 435] proponuje modyfikację oraz wyodrębnienie czterech paradygmatów w obszarze nauk o zarządzaniu: 1) paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, łączący obiektywizm z regulacją; 2) paradygmat interpretatywno-symboliczny, stanowiący połączenie subiektywizmu z regulacją; 3) paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny), tworzący się na styku obiektywizmu z radykalną zmianą; 4) podejście radykalnego humanizmu (postmodernizm), łączące subiektywizm z radykalną zmianą.

Z kolei M. Lisiński [18, s. 376] proponuje oryginalne wprowadzenie paradygmatu metodologicznego, definiując go jako „taki model-wzorzec postępowania badawczego, który stanowiąc swoiste instrumentarium, będzie określał nie tylko podstawową sekwencję działań, ale również wykorzystywane w toku ich realizacji zasady, metody i techniki”. Następnie wyróżnia siedem paradygmatów metodologicznych: analityczno-ulepszący, funkcjonalno-kompleksowy, funkcjonalno-systemowy, funkcjonalno-diagnostyczny, interpretatywny, krytyczny oraz postmodernistyczny. Podejście to jest o tyle wartościowe, ponieważ pozwala uszczegółowić instrumentarium badawcze wykorzystywane w ramach poszczególnych paradygmatów metodologicznych [zob. 18, s. 380–383].

Zaprezentowany przegląd typologii paradygmatów nie prezentuje wszystkich ich metodologicznych aspektów oraz wymaga szerszej analizy. Dalsze, pogłębione badania pozwoliłyby wskazać miejsce oraz znaczenie paradygmatów w metodologii apragmatycznej i pragmatycznej nauk o zarządzaniu.

## Podsumowanie

Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań metodologii nauk o zarządzaniu pozwoliła przybliżyć ich istotę oraz zawartość merytoryczną. Koncentrowała się ona na trzech zakresach: przedmiocie metodologii nauk o zarządzaniu, metodach badawczych w naukach o zarządzaniu oraz paradygmatach nauk o zarządzaniu.

Prezentowanych wyników nie należy traktować bezkrytycznie, jednak w przekonaniu autora niniejszego opracowania powinny one stanowić podstawę do prowadzenia dalszych prac o charakterze metodologicznym w naukach o zarządzaniu.

Przedstawione powyżej wyniki badań, rosnąca liczba publikacji, liczne dyskusje na wiodących konferencjach naukowych w kraju (np. Szkoła Letnia Zarządzania) i za granicą (np. Amerykańska Akademia Zarządzania czy Europejska Akademia Zarządzania) oraz różnorodność badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu skłaniają autora niniejszej publikacji do sformułowania wniosku, że scharakteryzowane trzy zakresy tematyczne rozważań teoretycznych nie wyczerpują badanego zagadnienia. W opinii autora zakresy te należy poszerzyć o dodatkowe obszary (np. cele metodologii nauk o zarządzaniu czy prawa nauk o zarządzaniu), które pozwolą na lepsze zrozumienie metodologii nauk o zarządzaniu oraz jej pełniejsze wykorzystanie zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

## Bibliografia

- [1] Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965.
- [2] Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie i habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
- [3] Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 37–48.
- [4] Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [5] Jagoda H., *Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Więcej pytań czy odpowiedzi?*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 2, s. 10–12.
- [6] Kamiński S., *Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, „Rozprawy Wydziału Filozoficznego”, nr 35, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1981.
- [7] Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961.
- [8] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1969.
- [9] Kowalczewski W., *Współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- [10] Krajewski W., *Prawa nauki. Przegląd zagadnień metodologicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1982.
- [11] Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Aletheia, Warszawa 2009.

- [12] Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1, s. 13–18.
- [13] Lisiński M., *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] J. Czekał, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- [14] Lisiński M., *Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/2, s. 223–231.
- [15] Lisiński M., *Metodologia apragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A(159), s. 135–147.
- [16] Lisiński M., *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, cz. 1, nr 2, s. 223–236.
- [17] Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, s. 11–19.
- [18] Lisiński M., *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 374–385.
- [19] Lisiński M., *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6(954), s. 23–46.
- [20] Lisiński M., *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 8(811), s. 3–20.
- [21] Martyniak Z., *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa 1976.
- [22] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
- [23] Niemczyk J., *Rozwój nauk o zarządzaniu a paradygmaty nauk ekonomicznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A(159), s. 167–175.
- [24] Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakoń (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [25] Nowosielski S., *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2016.
- [26] Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1967.
- [27] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [28] Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- [29] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.



- [30] Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [31] Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [32] Sułkowski Ł., *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 131–143.
- [33] Szarucki M., *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna „Monografie”, nr 247, Kraków 2016.
- [34] Witczak H., *Problemy naukowe*, [w:] M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2012.
- [35] Witczak H., *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 2, s. 71–85.
- [36] Woźniak J., *Paradygmaty w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25, s. 713–725.

---

## ANALIZA ZAKRESÓW TEMATYCZNYCH TEORETYCZNYCH ROZWAŻAŃ W SUBDYSCYPLINIE METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

Metodologia nauk o zarządzaniu stanowi ważną subdyscyplinę nauk o zarządzaniu. Jednak kompleksowe opracowania literaturowe z tego zakresu należą do rzadkości. Celem niniejszego opracowania jest analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań metodologii nauk o zarządzaniu. Zastosowano następujące metody badawcze: analizę literatury przedmiotu oraz analizę strukturalną. Na początku zaprezentowano istotę metodologii nauk o zarządzaniu. W części drugiej zaprezentowano specyfikę metodologii nauk o zarządzaniu jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Następnie dokonano analizy strukturalnej wspomnianej subdyscypliny według trzech zakresów tematycznych wyodrębnionych na podstawie klasyfikatora subdyscyplin nauk o zarządzaniu, mianowicie: przedmiotu, metod badawczych



oraz paradygmatów. W zakończeniu sformułowano wnioski końcowe oraz wskazano kierunki przyszłych badań.

**SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU, ZAKRESY TEMATYCZNE, PARADYGMATY, METODY BADAWCZE**

---

## ANALYSIS OF THEMATIC AREAS OF THEORETICAL CONSIDERATIONS IN THE SUBDISCIPLINE OF METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCES

### Abstract

The methodology of management sciences is an important subdiscipline of management sciences. However, comprehensive literature studies in this field are rare. The aim of this study is to analyse the thematic areas of theoretical considerations of the methodology of management sciences. The following research methods were used: literature review and structural analysis. First, the essence of the methodology of management sciences was presented. The second part presents the specifics of the methodology of management sciences as a subdiscipline of management sciences. Then, a structural analysis of the subdiscipline was carried out according to three thematic areas, separated on the basis of a classifier of subdisciplines of management sciences, namely: subject, research methods and paradigms. In the last part, final conclusions were formulated and directions for future research were indicated.

**KEY WORDS: METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCES, THEMATIC AREAS, PARADIGMS, RESEARCH METHODS**

**JEL: Mo, M1, M10, M19**

# POSTMODERNISTYCZNA TOŻSAMOŚĆ NAUK O ZARZĄDZANIU

## Wprowadzenie

Podjmując się refleksji o tożsamości nauk o zarządzaniu, należy przede wszystkim zastanowić się, w jakim kontekście można rozważać samo pojęcie tożsamości nauki. Wydaje się, że przyjmując pogląd, że nauka jest elementem otaczającego nas świata kultury, najbliższe będzie odniesienie tożsamości nauki do tożsamości kultury. Ta ostatnia jest rozpatrywana szeroko na płaszczyźnie socjologii i jest określana jako „uporządkowany grupowo, na bazie wspólnych elementów dziedzictwa, tradycji, symboli, wartości i norm grupowych, rodzaj świadomości jednostek, upodabniający albo też odróżniający je od innych, usytuowanych w bliższej lub dalszej przestrzeni społecznej ludzi” [10, s. 23]. Tożsamość ma zazwyczaj wymiar jednocześnie indywidualny oraz grupowy. Określa świadomość, postawy i przekonania jednostki, czyni to jednak w odniesieniu do pewnej grupy, która jako zbiór jednostek dąży również do określenia własnej, zbiorowej tożsamości. W tym znaczeniu i w kontekście tożsamość nauk o zarządzaniu M. Trocki określa jako „świadomość wspólnoty i odrębności środowiska nauk o zarządzaniu w stosunku do innych środowisk naukowych” [17].

Sama dyskusja o tożsamości nauk o zarządzaniu nie jest nowa i ma już – można powiedzieć – bogatą historię. Należy tu wspomnieć o zainicjowanej ponad 10 lat temu przez KNOiZ PAN dyskusji na ten temat. Główny jednak nacisk w tej dyskusji był położony na rozważania o przedmiocie, zakresie i treści nauki zarządzania oraz jej miejscu wśród innych dziedzin i dyscyplin naukowych. Podjęto próby określenia przedmiotu badań, взгляду badawczego, metod badawczych, dzieł naukowych oraz czasopism naukowych i fachowych – w ramach tożsamości rezultatowej, diagnozy kształcenia, rozwoju kadr oraz środowiska – w ramach tożsamości funkcjonalnej oraz identyfikacji instytucji zaangażowanych w obszar nauk o zarządzaniu – jako

---

\* Dr hab. inż. Jarosław Domański, prof. PW – Politechnika Warszawska.

tożsamości instytucjonalnej [17]. Wydaje się jednak, że niewielką uwagę przyłożono do istoty tożsamości, jaka wynika z przytoczonej definicji tożsamości kultury, a która postuluje określenie wspólnych elementów wartości, norm grupowych, a także zespołu przekonań, poglądów – zatem współdzielonego systemu aksjologicznego i normatywnego. Niedocenienie tego kierunku rozważań w dyskusji o tożsamości nauk o zarządzaniu wydawało się usprawiedliwione jej celem, którym było sformułowanie postulatów ustanowienia odrębnej dziedziny nauki. Jednakże refleksja nad fundamentami przekonań, które łączą, określają, leżą u podstaw sposobu widzenia otaczającej nas rzeczywistości, wydaje się być niezbędną. Tożsamość bowiem jest „konsocjacyjna, zgodna z wartościami i normami grupowymi” [10, s. 56]. Dla zrozumienia tożsamości nauk o zarządzaniu konieczne jest określenie pakietu poglądów na kulturę, społeczeństwo, naukę, człowieka i filozofię, które są współdzielone przez badaczy zajmujących się naukami o zarządzaniu. Ten zespół poglądów będzie dopiero wyznaczał naszą tożsamość, nie po to, by się jednak odróżnić od innych, lecz by zrozumieć siebie samych, by podjąć krytyczną refleksję nad naszą twórczością, zastanowić się, czy podążamy we właściwym kierunku.

Celem rozważań jest próba odpowiedzi na pytanie: czy postmodernizm jest tym zasadniczym zbiorem przekonań, które są istotnym składnikiem tożsamości naukowców zajmujących się zarządzaniem, w konsekwencji składnikiem tożsamości nauk o zarządzaniu? Zostanie podjęta próba przybliżenia głównych założeń nurtu postmodernistycznego. Następnie zostanie zaprezentowana dyskusja o roli i wpływie, jaką postmodernizm odegrał w naukach o zarządzaniu. Artykuł prezentuje również zarys krytyki postmodernizmu, by w podsumowaniu zachęcić do głębszej refleksji nad tytułową tożsamością.

## 1. Czym jest postmodernizm?

Rozważania nad postmodernizmem wprost łączą się z rozważaniami nad ponowoczesnością. A. Szachaj twierdzi, że „wedle standardowych już rozróżnień przyjmuje się, iż nowoczesność i ponowoczesność to określenia całych epok kulturowych w dziejach Zachodu, gdy tymczasem modernizm i postmodernizm to nazwy (...) zespołów teorii i przekonań etycznych, estetycznych oraz światopoglądowych, towarzyszących nowoczesności (modernizm) i ponowoczesności (postmodernizm)” [16]. Przyjmuje się, że zakres czasowy epoki modernizmu przypada od początków rozwoju kapitalizmu i dynamicznej modernizacji świata Zachodu, które miały miejsce w XVII w., do lat 60. XX wieku. A. Bronk wskazuje, że „debata nad moderną miała szczególnie intensywny charakter przed i po pierwszej wojnie światowej. Chodziło głównie o dwu autorów: F. Nietzschego, przewidującego eliminację chrześcijaństwa jako publicznej siły przewodniej Zachodu, oraz O. Spenglera, prorokującego duchową

i moralną śmierć kultury zachodniej. Najnowsze zainteresowania moderną i postmoderną wywołało ukazanie się w 1967 roku głównych prac J. Derridy, zwanego niekiedy »papieżem« poststrukturalizmu i dekonstrukcjonizmu. Centralne miejsce w dyskusjach nad postmoderną przypada również pracy J.-F. Lyotarda, *La condition postmoderne* (Paris 1979), która przyczyniła się do rozpowszechnienia terminu »postmodernizm« w Europie. Według Lyotarda powstanie postmodernizmu wywołało załamanie się trzech głównych idei myśli nowożytnej: wiary w emancypację ludzkiego gatunku (wiary w postęp), w sens dziejów oraz w opozycję podmiot–przedmiot” [3]. Intensyfikację myśli postmodernistycznej można zapewne wiązać z przekonaniem, że modernizm zawiódł pokładane w nim przez wieki nadzieje. Otóż doprowadził on do dwóch wielkich wojen światowych, powstania zbrodniczych systemów totalitarnych, niewyobrażalnego dla humanisty ludobójstwa. Z tego punktu widzenia wychodzą postulaty krytyki i odrzucenia wszystkiego, co nowoczesne wobec swoistej „śmierci moderny”. Inna sprawa, czy postmoderniści krytykując, faktycznie odrzucają, czy też twórczo rozwijają niektóre wątki myśli modernistycznej.

Charakterystyka postmodernizmu zazwyczaj odbywa się przez ukazanie jego opozycji do modernizmu i wymaga jego opisu. Tu jednak, z konieczności zwięzłości wywodu, należy się ograniczyć wyłącznie do prezentacji samych postaw postmodernistycznych. Proponuje się przybliżyć postmodernizm przez ukazanie jego stosunku do: wiedzy, nauki, poznania i prawdy. Wydaje się, że odniesienia do tych pojęć są kluczowe w kształtowaniu tożsamości, zwłaszcza tożsamości nauki.

Postawę postmodernistów do wiedzy, nauki, poznania charakteryzuje antykartezjanizm, antyscjentyzm, antyrepresentacjonizm i krytyka obiektywizmu, dekonstrukcjonizm, antyfundamentalizm [3].

Antykartezjanizm przejawia się w odrzuceniu w całości poglądów Kartezjusza, w uznaniu, że nastąpił koniec oświeceniowych wartości, zwłaszcza racjonalności i subiektywności. „Postmoderniści przyznają, że odkrycie sfery podmiotowości i samoświadomości było ważnym osiągnięciem filozofii nowożytnej, dało jednak początek wielu złudzeniom: koncepcji autonomicznego i racjonalnego podmiotu jako oczywistej podstawy pewności poznania, przyjmowania prawdy za naczelną i uniwersalną kategorię transkulturową, tyranii wszechobecnego i wszechmocnego rozumu” [3].

Podejście antyscjentystyczne odmawia nauce posiadania jakiegokolwiek patentu na prawdę, poddaje też w wątpliwość jej wartości użyteczne [16]. Mamy do czynienia z odrzuceniem naiwnej (według postmodernistów) apoteozy poznania naukowego w podejściu pozytywistycznym. Przez postulaty końca epoki wielkich metanarracji nauka staje się zaledwie jedną z narracji i „nie ma powodu do szczególnie wyróżnionego traktowania racjonalności naukowej” [3].

Antyrepresentacjonizm oznacza odrzucenie opartej na dychotomii podmiot–przedmiot koncepcji poznania. Postmoderniści krytykują filozofię reprezentacjonalistyczną,

uznając za naiwne przekonanie, że „zadanie poznającego polega na uzyskaniu wiedzy obiektywnej, wolnej od podmiotowych naleciałości, poprzez tworzenie prawdziwych mentalnych reprezentacji tzw. obiektywnej rzeczywistości. Poznać prawdziwie – to stanąć wobec reprezentowanej poprzez zmysły, przedmiotowo danej rzeczywistości w pozycji czystego obserwatora” [3]. Poznanie według postmodernistów rozgrywa się wyłącznie w obrębie wspólnoty ludzkiej i kultury, a relacja podmiot–przedmiot jest zastępowana relacją podmiot–podmiot [16]. Człowiek więc nie jest w stanie dojść do żadnej pewności poznawczej i właściwie staje się niemożliwe uzyskanie obiektywnej wiedzy [9]. „Przekonani, że leżąca u podstaw filozofii nowożytnej epistemologiczna dychotomia podmiot–przedmiot jest fałszywa, postmoderniści odrzucają związaną z nią koncepcję obiektywizmu: wiarę w istnienie autonomicznego podmiotu poznania i obiektywnego świata samego w sobie, czekającego poniekąd na poznający podmiot, by mu się ukazał i pozwolić na utworzenie mentalnej o nim reprezentacji [3]. Miejsce obiektywnego poznania w postmodernizmie zajęło dążenie do „rozumienia i interpretowania”. Interpretacje zaś mogą być i w istocie są zawsze uwarunkowane kulturowo. Dużą rolę w postmodernistycznym antyrepresentacjonalizmie zajmują rozważania na temat języka. Zakładają, że język nie odzwierciedla niczego poza samym sobą, że jest raczej kreatorem świata niż jego zwierciadłem. Postmoderniści głoszą tekstualność świata i kultury. A. Szachaj podsumowuje: „tam, gdzie w grę wchodzi teksty, a zatem w istocie rzeczy wszędzie, otwiera się królestwo ich ciągłych interpretacji i reinterpretacji, kontekstualizacji i rekontekstualizacji, w którym gatunkowa odmienność nie ma znaczenia” [16].

Dekonstrukcjonizm przejawia się w wysuwaniu na pierwszy plan podejścia krytycznego, a nawet sceptycznego, a usuwanie na dalszy – podejścia budującego. „Postmodernizm, zwłaszcza w wydaniu poststrukturalistów jest nurtem negacji, podejrzania, demaskowania, demitologizowania, podważania, kwestionowania i destrukcji” [3]. Postmoderniści gloryfikują indywidualną wolność, otwartość, tolerancję, pluralizm sposobów zachowania, niepowtarzalność i oryginalność [3]. Dekonstrukcjonizm jest również metodą burzenia standardów oraz dotychczasowych autorytetów, co czasem dokonuje się w sposób nieracjonalny wręcz wandaliczny [9].

Antyfundamentalizm jest bliski z antyrepresentalizmem i przejawia się w odrzuceniu przez postmodernistów możliwości uzyskania wiedzy pewnej. „Antyfundamentalizm (fallibilizm) wiąże się niekiedy z wątpliwością w sensowność podejmowania problematyki epistemologicznej. Odrzucanie klasycznego fundamentalizmu obejmuje negację właściwego filozofii zachodniej rozumienia wiedzy, prawdy, racjonalności, uzasadniania i innych związanych z nimi pojęć” [3]. A. Szachaj zauważa, że o faktach, w tym faktach naukowych sądzi się, że „stanowią one jedynie rezultat zmiennego consensusu wspólnoty badawczej, nie zaś »twarde« i niezależne od wpływów podmiotowych dane. Consensus ów jest też jedyną podstawą intersubiektywności wiedzy, stanowiąc o jej – zawsze względnej – obiektywności” [16]. Stąd w tradycji

postmodernistycznej umieszcza się również pojęcie paradygmatu Th. Kuhna, jako wyraz relatywizacji poznania naukowego do jego zewnętrznych kontekstów oraz tezę o niewspółmierności teorii: niemożliwości porównywania teorii naukowych powstałych w różnych paradygmatach [3]. Antyfundamentalizm wiąże się z odrzuceniem dominujących w czasach moderny „wielkich opowieści”, „metanarracji”, które opierały się na wartościach humanistycznych, a dotyczyły m.in.: rozwoju rozumności, dobrobytu społecznego, kultury, demokracji, społecznej wolności, ciągłego postępu materialnego i duchowego.

Prawda w rozumieniu klasycznym, jak już zauważono przy okazji rozważań o nauce, według postmodernistów staje się niemożliwa do obiektywnego poznania. Jest ona uwarunkowana, zależna od okoliczności, jest „raczej wytwarzana niż odkrywana” [16]. „Poznając, nie mamy nigdy do czynienia z »obiektywnymi prawdami i rzeczywistościami«, lecz idealizującymi interpretacjami i twórczymi grami językowymi” [3]. „Od filozofii nie można oczekiwać interesującej teorii prawdy, gdyż prawda „jest tylko nazwą własności, którą dzielą twierdzenia prawdziwe” [3]. „J. Derrida, nazywając zachodnim logofonocentryzmem koncepcję prawdy jako jedności logosu i fonemu, uważa prawdę za pojęcie teologiczne, zbędne w badaniach naukowych” [3]. Idąc dalej, Mamajek dostrzega, że „w miejsce klasycznego pojęcia prawdy próbuje się wstawić jej »nieklasyczne« atrapy. Prawda przez postmodernistów uważana jest jako pewna »idealna racjonalna akceptowalność«, a nawet przywoływana jest dawna pragmatyczna jej definicja, która stwierdza, że prawdziwe jest to, *what is good for us to believe* (prawdziwe jest to, w co jest nam wygodnie wierzyć)” [9].

Z konieczności skrótowną i niewyczerpującą charakterystykę epoki, w której żyjemy – epoki postmodernizmu – można zakończyć prezentacją jej głównego „wytworu” łączącego się z nią nierozzerwalnie – społeczeństwa postindustrialnego.

W społeczeństwach postindustrialnych, „wedle klasyka analizy postindustrializmu D. Bella, paradygmat produkcji zastępowany jest paradygmatem konsumpcji, cywilizacja węgla i stali – cywilizacją informacji. Państwo wyzbywa się coraz bardziej swej władzy ekonomicznej na rzecz wielkich ponadnarodowych korporacji, kapitał staje się niesłychanie mobilny, zachodzi akceleracja procesów sprzężenia pomiędzy produkcją a nauką, przejście od gospodarki produkcji dóbr do gospodarki usług. W społeczeństwie poczyna dominować klasa profesjonalnych pracowników usług i administracji oraz technokratów; wiedza teoretyczna – zarówno w naukach przyrodniczych, jak i społecznych – staje się głównym źródłem społecznej innowacji. Obowiązkiem społecznym jest teraz nie tyle praca, ile raczej konsumpcja. Przy czym, jak twierdzi wybitny francuski socjolog kultury – Jean Baudrillard, nie tyle jest to konsumpcja dóbr materialnych, ile przede wszystkim znaków i komunikatów produkowanych w ogromnej ilości przez współczesne media. Inflacyjnej (»obszerniczej«) nadprodukcji komunikatów towarzyszy pogłębiająca się obojętność publiczności niezdolnej już do ich wchłaniania” [16].

## 2. Postmodernizm w zarządzaniu

Próbie odpowiedzi na pytanie, ile jest postmodernizmu w zarządzaniu, a ściślej w naukach o zarządzaniu, można rozpocząć od refleksji dotyczącej paradygmatów zarządzania. Można zatem spróbować dociec, czy postmodernizm jest uznawany za wiodący zbiór pojęć i teorii definiujących podstawy danej dyscypliny naukowej w określonym czasie. Podstawy te – w myśl przyjętego rozumienia tożsamości nauk o zarządzaniu – będą ją kształtowały. Zdania badaczy w tej materii są podzielone.

Szczegółową analizę paradygmatów w zarządzaniu przeprowadził Ł. Sułkowski. Opowiada się on za przyjęciem do rozważań następujących czterech:

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy łączący obiektywizm z regulacją.
2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny stanowiący połączenie subiektywizmu z regulacją.
3. Paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) tworzący się na styku obiektywizmu z radykalną zmianą.
4. Podejście radykalnego humanizmu (postmodernizm) łączącego subiektywizm z radykalną zmianą [14].

Przy czym uważa on, że postmodernizm w naukach o zarządzaniu zajmuje miejsce marginalne, że można go traktować wyłącznie jako prowokację intelektualną, a tym, co wnosi do zarządzania, jest „element krytyki, która nie powoduje dekonstrukcji przedmiotu zarządzania, ale przyczynia się do postawienia na pierwszym planie problematyki poznania oraz procesów społecznych” [14]. Postmodernizm natomiast w opinii M.J. Hatch zajmuje poczesne miejsce w zarządzaniu i jest jednym z wyróżnionych przez nią źródeł inspiracji (obok klasycznego, nowoczesnego i symboliczno-interpretującego) [5, s. 22]. M.J. Hatch podkreśla historyczny rozwój nauk o zarządzaniu i – za postmodernizmem – akcentuje defragmentację, relatywizm kulturowy i epistemologiczny [5, s. 204–238]. J. Rokita uważa, że otwartą kwestią jest to, czy postmodernizm doprowadzi do nowego paradygmatu. Zwraca uwagę, że „badanie postmodernizmu na gruncie teorii organizacji jest utrudnione z powodu braku właściwych metod i technik, które miałyby odpowiednie fundamenty w teorii” [13].

Niezależnie jednak, czy występuje ogólna zgoda, czy jej brak co do uznania postmodernizmu jako wiodącego paradygmatu nauk o zarządzaniu, należy zwrócić uwagę na fakt, że samo jego poszukiwanie, tak intensywne w ostatnich latach, samo odwoływanie się do teorii nauki i pojęć zaproponowanych przez T. Khuna może świadczyć o postmodernistycznych inspiracjach. Jak wspomniano wyżej, postawa T. Khuna i jego postulat paradygmatyzacji nauk wiąże się z postmodernistycznym przekonaniem o relatywizacji poznania naukowego do jego zewnętrznych kontekstów.



Do realizacji celu pracy powinna nas przybliżyć również próba odszukania wątków myśli postmodernistycznej we współczesnej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, przez prezentację osiągnięć badaczy, którzy ten temat analizowali.

Dyskusja o roli postmodernizmu w naukach o zarządzaniu w literaturze zachodniej miała miejsce zwłaszcza w latach 90. XX wieku. Uwagę zwracają prace autorów, takich jak: K. Kreiner, Ph. Kraft, D. Truex, M. Parker, J. Hassard i D. Boje. W zasadzie łączy ich stwierdzenie, że postmodernizm jest obecny w naukach o zarządzaniu, że autorzy z nim sympatyzują i można wskazać wyraźne przejawy myśli ponowoczesnej w tworzonej teorii nauk o zarządzaniu. Zgadza się, że żyjemy w „epoce” postmodernizmu, który ma silny wpływ na nasze postawy i idee [4, 8]. Analizują myśl postmodernistyczną i wskazują na jej implikacje w teorii organizacji [4, 7, 11]. Otwarcie wskazują na istnienie organizacji postmodernistycznej [2], postmodernistycznego przedsiębiorstwa [7]. Niemal wszyscy poddają również krytyce wybrane postawy postmodernistyczne [4, 8, 11]. Przy czym należy zauważyć, że jest to wybór autorów, którzy nie tyle prezentują postawę postmodernistyczną (może z wyjątkiem D. Boje’a<sup>1</sup>), ile podejmują refleksje nad postmodernizmem w zarządzaniu. Tematyka zmierzająca do prezentacji myśli postmodernistycznej w zarządzaniu była już eksplorowana, również na gruncie nauki w Polsce. Przykładowo czyni to K. Klinec-wicz [6], analizując prace autorów, takich jak: W.G. Astley i R.F. Zamuto, B. Czarniawska, C. Casey, D. Knights i G. Morgan, M.J. Hatch, D. Boje. Uzupełnieniem tej analizy z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi może być praca Ł. Sułkowskiego [15], który wskazuje następujących przedstawicieli postmodernizmu w interesującym go obszarze: J. Brewis, J. Hearn, M. Calas, H. Hopfl, S. Thomas, S. Clegg, M. Lo Ming-Cheng, M. Kostera, B. Czarniawska.

K. Kreiner uważa, że we współczesnym dyskursie o organizacjach dominują następujące przejawy myśli postmodernistycznej:

- odrzucenie głównej narracji na temat organizacji jako „technicznie racjonalnej maszyny”;
- pastisz pomysłów, metafor, punktów widzenia, fragmentów modeli itp., skomponowanych dla każdego zadania w sposób dość idiosynkratyczny;
- rozluźnienie „reguł gry” dla dyskursu, ponieważ wszystkie „prawdy” konkurują na rynku, na którym moc, moda i przygoda mogą być równie ważnymi parametrami jak „naukowość poznania” [8].

<sup>1</sup> Dawid M. Boje uznawany jest za jednego z kluczowych przedstawicieli postmodernizmu w zarządzaniu. Autor *Managing in the Postmodern World* (1993), w której ogłaszał istnienie postmodernistycznej organizacji, już w 1999 roku pisze: „Znajduję się teraz w środku sporów między epistemologicznymi i epokowymi postmodernistami, między sceptykami i tymi, którzy afirmują” i dalej; „Dziś jestem krytycznym postmodernistą, starającym się posłuchać wezwania Martina Parkera, by wpatrywać się w otchłań Nietzschego, poruszać kwestie wyzysku podniesione przez Marksa i Deborda”. Cytaty te pochodzą z niezwykle wnikliwej analizy zachodniej literatury odnoszącej się do postmodernizmu, w niepublikowanych „Uwagach” przygotowanych dla „Business and Economics Society International 1999 Conference”, Canary Islands/Spain, July 22–26, Melia Las Palmas Hotel [1].



Podobnie Ph. Kraft i D. Truex nie mają wątpliwości co do obecności postmodernizmu w zarządzaniu, a w konsekwencji i postmodernistycznej organizacji. Zwracają oni uwagę, że naukowcy postulują uzależnienie organizacji od kreatywności, utrzymania oraz transferu indywidualnej oraz organizacyjnej wiedzy [7]. Podkreślają, że postmodernizm odrzuca centralność instrumentalnej racjonalności. Akceptuje on wiele typów racjonalności i widzi rzeczywistość – a dokładniej wiele rzeczywistości – jako społecznie skonstruowaną. Postmodernizm głosi, że społeczne, polityczne, ekonomiczne i inne środowiskowe okoliczności tworzą kontekst, w którym można analizować i tworzyć sens wydarzeń społecznych, lokalnych narracji, które rzucają wyzwanie globalnym, wszechogarniającym światopoglądom [7]. Efektem tego jest przedsiębiorstwo postmodernistyczne, które projektuje i sprzedaje produkty, zamiast je wytwarzać. „Koordynuje” relacje z dostawcami i podwykonawcami oraz klientami, zamiast budować pionowo zintegrowane przedsiębiorstwa na ustalonych rynkach. Zatrudnia i awansuje ludzi na podstawie ich zdolności adaptacyjnych. Nawet jego forma prawna jest bezpostaciowa, zdefiniowana w dużej mierze przez przepisy podatkowe, przepisy prawne i traktaty handlowe [7].

Użyteczne zestawienie fundamentalnych założeń w zarządzaniu postmodernistycznym w opozycji do modernistycznego prezentuje D. Boje. W planowaniu widzi następujące przejawy postmodernizmu: cele stają się bardziej długoterminowe; produkcja elastyczna; pracownik traktowany jest jako inwestycja, a nie koszt; planowanie jest horyzontalne; dominuje wewnętrzna i zewnętrzna koncentracja na kliencie; planowanie może być niepotrzebne gdyż prowadzi bardziej do nieporządku i zamieszania. Organizowanie jest bardziej ukierunkowane na: zespoły robocze; pracowników o wielu umiejętnościach; na współpracę pomiędzy pracownikami a menedżerami; elastyczne sieci z przepuszczalnymi granicami; płaskie struktury; heterogeniczność. Główne tendencje w motywowaniu to: władza jest delegowana do liderów zespołów; motywowanie jest głównie wewnętrzne, poprzez uprawomocnienie, upoważnienie do własności procesu pracy; ludzie są samodyscyplinujący się; wynagrodzenia są niezależne od płci lub przynależności do mniejszości; istotne są grupowe zachęty. W przywództwie widzi dominację następujących poglądów: teoria S (przywództwo służebne); przywództwo jest zdecentralizowane z kilkoma warstwami i szerokimi rozpiętościami; w jego centrum jest człowiek; tworzone są ścieżki kariery również dla kobiet i mniejszości; głównym przekazem jest „zaraż współpracowników wizją”. W kontrolowaniu dominuje: podejście zdecentralizowane; przekonanie, że kontrola jakości to zadanie każdego; porzucenie procedur, szkolenie ludzi, a nie tylko naczelnego kierownictwa; mierzalne kryteria procesów, a nie tylko wyników; informacje są dostępne dla wszystkich, a już nie utajniane; nastawienie na samokontrolę, a nie kontrolę opartą na strachu [2].

Obszerne przytoczenie tej systematyki wydaje się zasadne, gdyż niemal każdy z nas może w niej odnaleźć głoszone przez siebie obecnie poglądy.

Wydaje się, że postmodernizm jest silnie obecny w naukach o zarządzaniu. Zmienił nasze myślenie o organizacji. Dziś jest ona w stałym stanie formacji, przeformułowania i ewolucji, uczy się i akceptuje zmianę jako normę. Jest płynna, elastyczna, adaptacyjna, zwinna, sprytna, inteligentna, kreatywna, otwarta i dostosowana do otoczenia, które z kolei zawsze się zmienia. To są właśnie owe lokalne narracje, które zastąpiły modernistyczną metaforę organizacji jako efektywnej, racjonalnej i sprawnej maszyny. Postmodernistyczna organizacja eliminuje sztywne granice, które zaniżają zwłaszcza w obliczu kreacji pomysłów na organizację sieciową, a w konsekwencji wirtualną. Ponadto postmodernistyczne nauki o zarządzaniu swobodnie zapożyczają pomysły z innych dziedzin: psychologii, antropologii, socjologii, lingwistyki, biologii. Powstaje swoisty naukowy eklektyzm, w którym każdy ma rację, ze swojego kontekstualnego, uwarunkowanego otoczeniem lub względem badawczego punktu widzenia. Nie trzeba szczególnego dowodu, aby wykazać, że dzisiejsze piśmiennictwo z zakresu nauk o zarządzaniu pełne jest wyżej wskazanych haseł, a większość konferencji naukowych ich właśnie dotyczy.

Przytoczona dyskusja oraz własne obserwacje prowadzą do wniosku, że postmodernizm traktowany jako współczesny zestaw określonych idei, przekonań i poglądów jest silnie reprezentowany w naukach o zarządzaniu. Można zatem pozytywnie odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze i stwierdzić, że tożsamość współczesnych nauk o zarządzaniu, przejawiająca się w podzielanym grupowo systemie aksjologicznym i normatywnym, jest postmodernistyczna.

### 3. Kierunki krytyki postmodernizmu w zarządzaniu

Krytykę postmodernizmu w zarządzaniu można przeprowadzić z punktu widzenia nurtu neopozytywistycznego, fundamentalistycznego oraz – zwłaszcza w wydaniu M. Parkera – krytycznego.

Naukowcy zajmujący się zarządzaniem przede wszystkim krytykują postmodernistyczny antyrepresentacjonizm i antyfundamentalizm. Jako główny problem w postmodernizmie traktowane jest zatem założenie o niemożności poznania pewnej wiedzy o czymkolwiek, w tym o organizacji, człowieku, kulturze i społeczeństwie [12]. Ponowoczesność podważa naszą wiarę w to, że możliwy do osiągnięcia jest cel nauk o zarządzaniu, czyli poznanie, czym organizacja jest, aby móc zaproponować, czym organizacja powinna być [8].

Postmodernistyczny relatywizm wydaje się być również nie do zaakceptowania. Dla M. Parkera założenie o relatywizmie wszystkiego każe nam przestać tworzyć, gdyż cokolwiek napiszemy, będzie to miało wyłącznie partykularne znaczenie [12]. Wydaje się jednak, że nie przestaliśmy tworzyć: liczba artykułów naukowych, monografii, konferencji rośnie z roku na rok. Jednak wydaje się, że przestaliśmy dyskutować, spierać

się. Brak w zasadzie w polskich naukach o zarządzaniu istotnego sporu na jakikolwiek zasadniczy temat. Stanowisko każdego jest akceptowalne – każdy bowiem tworzy własną „prawdę”. Ma to niestety ścisły związek z dewaluacją znaczenia prawdy w nauce. Gdy prawda przestaje być absolutna, a staje się zbędna w badaniach naukowych, a nawet „prawdą jest to, w co nam wygodnie wierzyć” – wówczas nauka traci sens. Umiera zwłaszcza jej warstwa użyteczna, gdyż potencjalny odbiorca efektów naszej pracy, czyli menedżer, nie jest w stanie poznać, która książka jest wartościowa, czyje stanowisko jest uznawane za słuszne, warte wdrożenia w kierowanej przez niego organizacji. Niewątpliwie przyjęcie relatywistycznej postawy nie tylko utrudnia, ale wręcz uniemożliwia tworzenie teorii naukowej. „Celem dobrej teorii nie jest relatywizacja świata, ale jego krytyka w celu zmiany” – manifestuje M. Parker [12].

Krytyce można poddać postawę antyscjentystyczną i antykartezjańską. Podważanie racjonalności, subiektywności, możliwości poznania przy zastosowaniu metod naukowych doprowadziło m.in. do nagminnego wykorzystywania przez badaczy nie tylko pojedynczych studiów przypadku (nawet bez pełnego stosowania zasad tej metody), lecz także często bezkrytycznego akceptowania wiedzy o organizacji płynącej z autobiografii praktyków biznesu. K. Kreiner odwołuje się tu do przykładu znanej powszechnie, analizowanej i cytowanej na równi z dorobkiem nauki klasycznej książki T.J. Petersa i R.H. Watermanna jr *W poszukiwaniu doskonałości* [8].

Akceptowana przez postmodernistów defragmentacja, przy nałożeniu przekonania o kontekstualności organizacji, zaowocowała w naukach o zarządzaniu swoistym wysypem cząstkowych modeli sprawdzalnych jedynie w ściśle określonych warunkach. Ponadto modele te w większości stanowią opis zastanej rzeczywistości w organizacji, bardziej interpretują i próbują wyjaśnić niż postulują. Skupiamy się zatem na rekomendacjach, cząstkowych zaleceniach sprawdzalnych w pojedynczych niemal przypadkach. Widać to zjawisko wyraźnie chociażby w tematach dysertacji doktorskich. Proponowane są metody opracowane dla zbadania pojedynczych przypadków, często będące lekką tylko modyfikacją innych, wcześniej postulowanych podejść. Przywołany wcześniej menedżer, poszukujący w nauce rozwiązania problemu organizacyjnego, w zasadzie może wyłącznie poczekać, aż jego przypadek zostanie opisany, powstanie stosowny model i dopasowane do aktualnego kontekstu rekomendacje. Może zatem czerpać z ekspertyz, doradztwa, a nie z pojmowanej obiektywnie nauki.

W konsekwencji przyjęcia tożsamości postmodernistycznej możemy odnieść wrażenie, że uczestniczymy w swoistej „maskaradzie”. Formalna struktura, określone zasady, proklamowane wartości, sławne symbole są tylko maskami, ale w przeciwieństwie do normalnych maskarad, które wkrótce się kończą, maski organizacyjne nigdy nie są opuszczane [8].

K. Kreiner, przywołując Burella, wydaje się podsumowywać krytykę postmodernizmu z punktu widzenia fundamentalistycznego: „przedstawiona sytuacja nie

obietuje żadnej świetlanej przyszłości dla teorii organizacji jako »naukowej« dyscypliny (i jako zawodu). Bez szczególnego roszczenia do »prawdy« o empirycznej rzeczywistości, która staje się odległa, nieuchwytna i wiecznie »dekonstrukcyjna«, marzenie, że nasza nauka może przyczynić się do lepszej przyszłości poprzez wykorzenienie naszej ignorancji, jest właśnie tym: snem! Niektórzy nawet twierdzą, że sen jest koszmarem” [8].

## Podsumowanie

Wydaje się, że w świetle zawartych w artykule rozważań nie mają do końca racji ci, którzy uznają paradygmat postmodernistyczny za marginalny w naszych naukach. Zaprezentowana analiza obecności głównych wątków myśli postmodernistycznej w zarządzaniu świadczy, że zajmuje on w nim znaczącą pozycję. Może być zatem traktowany jako element silnie, być może wręcz dominująco wpływający na tożsamość nauk o zarządzaniu.

Artykuł jest przede wszystkim zachętą do refleksji dla Czytelnika dotyczącej jego osobistej postawy, jaką przyjmuje jako badacz, aktywny uczestnik dyskursu w naukach o zarządzaniu. Autorefleksja ta może dotyczyć w szczególności zakresu podzielanych przekonań, które w świetle zaprezentowanej charakterystyki można uznać za postmodernistyczne. Może zatem zmierzać do określenia własnej tożsamości. Być może doprowadzi ona dopiero do samooceny własnych działań i twórczości, by następnie otworzyć drogę pytaniom o przyszłość – o kierunki, w których zarządzanie powinno zmierzać.

W tym kontekście i nie tylko opracowanie niniejsze jest zachętą do dyskusji, do sporów. Dyskutujmy: czy i które założenia współczesnych nam poglądów postmodernistycznych są przydatne, dobre, moralnie słuszne? Które świadomie przenosić na grunt zarządzania, a których się wystrzegać? Spierajmy się, czy podejście fundamentalistyczne, obiektywizm w nauce powinniśmy pielęgnować, czy też z punktu widzenia zarządzania nie ma to żadnego znaczenia i możemy eksplorować postawę pluralizmu epistemologicznego? Zadajmy sobie pytanie: do czego doprowadzi dalsze budowanie rzeczywistości bez odwołania do wartości? Bez godności człowieka, prawdy, obiektywności, bez rozważania tego, co słuszne i tego co niesłuszne, a w zarządzaniu zwłaszcza bez wartości użytecznych.

## Bibliografia

- [1] Boje D., *Alternative Postmodern Spectacles: The Skeptical and Affirmative Postmodernist (Organization) Theory Debate*, 1999, <https://business.nmsu.edu/~dboje/canary.html> (20.01.2018).
- [2] Boje D., Dennehy R., *Managing in the Postmodern World*, 2000, <https://business.nmsu.edu/~dboje/mpw.html> (20.01.2018).
- [3] Bronk A., *Krajobraz postmodernistyczny*, „Ethos” 1996, nr 33–34, s. 79–100.
- [4] Hassard J., *Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies*, „International Journal of Management Reviews” 1999, Vol. 1(2), pp. 171–195.
- [5] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [6] Klineciewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i zarządzanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- [7] Kraft P., Truex D., *Postmodern Management and Information Technology in the Modern Industrial Corporation*, [in:] R. Baskerville, S. Smithson, J.I. DeGross (eds.), *Information Technology and New Emergent Forms of Organizations*, Elsevier Science Publications, Amsterdam 1994, pp. 113–127.
- [8] Kreiner K., *The Postmodern Epoch of Organization Theory*, „International Studies of Management & Organization” 1992, Vol. 22(2), pp. 37–52.
- [9] Mamajek A., *Status „prawdy” w postmodernizmie*, „Studia Elbląskie” 2009, nr 10, s. 385–402.
- [10] Paleczny T., *Socjologia tożsamości*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
- [11] Parker M., *Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?*, „Organization Studies” 1992, Vol. 13(1), pp. 1–17.
- [12] Parker M., *Critique in the Name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16(4), pp. 553–564.
- [13] Rokita J., *Governance w optyce postmodernistycznego myślenia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 141, s. 9–20.
- [14] Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 17–26.
- [15] Sułkowski Ł., *W poszukiwaniu paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4, s. 79–90.
- [16] Szachaj A., *Co to jest postmodernizm?*, „Ethos” 1996, nr 33–34, s. 63–78.
- [17] Trocki M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1(780), s. 7–10.

---

## POSTMODERNISTYCZNA TOŻSAMOŚĆ NAUK O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

Artykuł rozważa pojęcie tożsamości nauk o zarządzaniu, traktując ją jako pakiet poglądów na kulturę, społeczeństwo, naukę, człowieka i filozofię, które są współdzielone przez badaczy. Celem jest odpowiedź na pytanie, czy postmodernizm jest istotnym składnikiem tak rozumianej tożsamości? Artykuł prezentuje niektóre założenia myśli ponowoczesnej, zwłaszcza te odnoszące się do wiedzy, nauki, poznania i prawdy. Rozpatruje rezultaty zaprezentowanych poglądów, które są widoczne we współczesnych naukach o zarządzaniu, by uznać, że można mówić o silnym wpływie postmodernizmu na przedmiotową tożsamość. Poddaje ją pod refleksję przez prezentację niektórych kierunków krytyki postmodernizmu.

**SŁOWA KLUCZOWE: TOŻSAMOŚĆ NAUK, NAUKI O ZARZĄDZANIU, POSTMODERNIZM, TOŻSAMOŚĆ KULTUROWA, POSTMODERNIZM W ZARZĄDZANIU, ORGANIZACJA**

---

## POSTMODERN IDENTITY OF MANAGEMENT SCIENCES

### Abstract

The article considers the concept of the identity of management sciences as a package of views on culture, society, science, man and philosophy, which are shared by researchers. The goal is to answer the question whether postmodernism is an essential component of the identity of management sciences. The article presents some assumptions of postmodern thought, especially those relating to knowledge, science and truth. This paper considers the results of presented views, which are visible in contemporary management sciences, in order to recognize that one can speak about the strong influence of postmodernism on the subject identity. The article reflects on it by presenting some directions of criticism of postmodernism.

**KEY WORDS: IDENTITY OF SCIENCES, MANAGEMENT SCIENCES, POSTMODERNISM, CULTURAL IDENTITY, POSTMODERNISM IN MANAGEMENT, ORGANIZATION**

**JEL: D200, A120**



# WYBRANE ZAGADNIENIA RYGORU METODOLOGICZNEGO W BADANIACH ZZL

## Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako jeden z obszarów nauk o zarządzaniu, przeżywa wyraźną ekspansję w zakresie rozwoju nowych koncepcji [2], jak również znacznego przyrostu liczby publikacji, artykułów i referatów poświęconych zagadnieniom zzl [11]. Przeprowadzone w tym zakresie analizy wskazują, że w latach 2010–2016 napisano więcej publikacji niż przez całą pierwszą dekadę nowego milenium [11, s. 32]. Powoduje to, że ta dyscyplina nauki staje się tematem dyskursu w naukach o zarządzaniu i jak każda dziedzina na pewnym poziomie rozwoju i dojrzałości staje się sama przedmiotem badań [22].

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako nauka nie tylko teoretyczna, lecz także praktyczna uwzględnia perspektywę wiedzy (epistemologiczną) i perspektywę rzeczywistości (ontologiczną) [16, s. 29], powodując wyzwania o charakterze metodologicznym. Multidyscyplinarność zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że obszar ten charakteryzuje się wielością metod naukowych i podejść badawczych [2], co znacznie może utrudniać zachowanie rygoru metodologicznego. Natomiast sądzi się, że mocno oparte metodologicznie badania pozwalają lepiej rozwijać nowe teorie i pytania, generować lepsze odpowiedzi i dostarczać solidnych podstaw do dalszych badań, a także mają większy wkład w literaturę [17] i są częściej cytowane przez innych [15]. Niestety, jednak poziom spełnienia kryteriów rygoru metodologicznego jest ciągle niewystarczający [9]. Zatem istotna staje się identyfikacja istniejącego stanu wiedzy w tym zakresie oraz określenie potrzeby doskonalenia w zakresie metodyki badań w obszarze zzl. W związku z tym celem niniejszych badań stało się

---

\* Dr Joanna Samul – Politechnika Białostocka.



określenie istniejących osiągnięć w zakresie zagadnień metodologicznych podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem rygoru metodologicznego.

## 1. Kryteria rygoru metodologicznego w badaniach naukowych

Wzrost zainteresowania kryteriami rygoru metodologicznego w obszarze zżl spowodowany jest: a) niewielką ilością artykułów naukowych dotyczących zagadnień metodologicznych w obszarze zżl [24]; b) istniejącymi trudnościami w badaniach dotyczących ludzkich zachowań, percepcji i zjawisk, które są na ogół złożone i problematyczne w naukach społecznych [3]; c) wzrostem jakościowych badań i brakiem ujednoczonych kryteriów ich jakości [25]; d) wzrostem badań dotyczących metod mieszanych i dylematów związanych z jakościowymi kryteriami ich oceny [23] i skutecznością łączenia metod ilościowych z jakościowymi [12; 13], które są coraz częściej stosowane w obszarze zżl.

Rygor metodologiczny jest ważnym kryterium oceny badań naukowych, świadczącym o jakości prowadzonych badań, jakości warsztatu badacza oraz wiarygodności [10, s. 51]. Dotyczy oceny jakości badań, czyli systematycznego podejścia do projektowania badań, zbierania i analizy danych, a także ich interpretacji i prezentacji. Poniżej zestawiono najczęściej wskazywane kryteria oceny jakości badań na podstawie analizy literatury (tabela 1). Wydaje się, że istnieje duży konsens w zakresie kryteriów oceny badań ilościowych i nieco mniejszy w przypadku badań jakościowych. Natomiast analiza kryteriów dotyczących oceny podejścia mieszanego wskazuje na dużą rozbieżność w tym zakresie. Wprawdzie przytoczone zostały tu kryteria metodologiczne tylko dwóch autorów, to ogólnie część badaczy w przypadku badań o charakterze mieszanym wskazuje na kryteria tożsame z badaniami ilościowymi, a część – tożsame z badaniami jakościowymi.

Coraz częściej w badaniach nad rygorem metodologicznym podkreśla się znaczenie opisu stosowanej metodyki w badaniach. Opis procesu badawczego, począwszy od ustalenia celu badań, a nawet przyjęcia określonego paradygmatu badawczego, wskazania odpowiednich metod badawczych, po prawidłowość wyciąganych wniosków, jest bardzo ważny i może świadczyć o rzetelności i wiarygodności prowadzonych badań. Ma to szczególne znaczenie w przypadku badań jakościowych, w których, według wielu autorów, zachowanie rygoru jest zdecydowanie trudniejsze. Opis metodyki, łączący rozważania teoretyczne z analizami empirycznymi, powinien zawierać opis dokonywania szeregu wyborów związanych z procesem badawczym, np.: wybór techniki badawczej, dobór próby, stosowane statystyczne narzędzia analityczne itp. w celu zapewnienia wysokiej rzetelności metodyki badań [21, s. 347–350].

Tabela 1. Wybrane kryteria oceny jakości badań stosowanych w podejściu ilościowych, jakościowym, mieszanym i w odniesieniu do wszystkich rodzajów badań

Autor	Kryteria
Kryteria stosowane dla podejścia ilościowego	
Bryman [6]	trafność ( <i>validity</i> ), rzetelność ( <i>reliability</i> ), replikowalność ( <i>replicability</i> ), generalizacja ( <i>generalisability</i> )
Borego, Douglas, Amelink [5]	trafność, generalizacja, rzetelność, obiektywność ( <i>objectivity</i> )
Kryteria stosowane dla podejścia jakościowego	
Lincoln, Guba [19]	wiarygodność ( <i>credibility</i> ), transferowalność ( <i>transferability</i> ), niezawodność ( <i>dependability</i> ), potwierdzalność ( <i>confirmability</i> )
Borego, Douglas, Amelink [5]	wiarygodność, transferowalność, niezawodność, refleksyjność ( <i>reflexivity</i> )
Czakon [8]	wierność, przechodność, solidność, potwierdzalność
Kryteria stosowane dla podejścia mieszanego	
Abowitz [1]	trafność teoretyczna ( <i>construct validity</i> ), trafność statystyczna ( <i>statistical conclusiveness validity</i> ), wewnętrzna trafność ( <i>internal validity</i> ), zewnętrzna trafność ( <i>external validity</i> )
Cameron, Sankaran, Scales [7]	wartość prawdy ( <i>truth value</i> ), możliwość zastosowania ( <i>applicability</i> ), spójność ( <i>consistency</i> ), neutralność ( <i>neutrality</i> )
Kryteria stosowane w odniesieniu do wszystkich typów badań	
Barker, Pistrang [4]	wyjaśnienie kontekstu i celu, zastosowania odpowiednich metod, przejrzystość procedur, etyczne traktowanie respondentów, znaczenie wyników badań

Źródło: opracowanie własne.

Wielu autorów uważa również, że badacz na wstępie swoich badań powinien określić metodologiczne założenia i światopogląd, czyli zidentyfikować stosowany w badaniach paradygmat naukowy, który wyznacza zastosowanie określonych metod badawczych. Są jednak opinie, które twierdzą, że powiązania między paradygmatami a metodami badawczymi nie są jednoznaczne, a nawet, że dobór metod jest niezależny od założeń poszczególnych paradygmatów [6] i powinien być powiązany przede wszystkim z problemami i pytaniami badawczymi, aby dać szansę na uzyskanie jak najlepszej odpowiedzi [14].

Polemiki dotyczące paradygmatów są ważne, to jednak nie pomagają w rozwiązywaniu podstawowych problemów związanych z oceną jakości badań. Podejmowane są dyskusje, czy aktualne pojęcie paradygmatu powinno w ogóle nadal istnieć. Zróżnicowanie w kryteriach oceny jakości badań, jak również praktyka oceny rygoru metodologii wskazuje, że temat ten jest daleki od wyczerpania, a wręcz przeciwnie – ciągle się rozszerza [10, s. 60].

## 2. Metodyka badań

Badania przeprowadzono dwuetapowo. W pierwszy etapie dokonano systematycznego przeglądu literatury, co pozwoliło zachować zasady rygoru i przejrzystości przez powtarzalność określonych etapów i spełnienie kryterium replikowalności [9]. Dokonano przeglądu baz pełnotekstowych: Emerald, Ebsco, Scopus, Wiley, Web od Science, wyodrębniając artykuły z następującymi słowami kluczowymi w tytułach: *research reliability*, *research validity* i *methodology rigour*. Uwzględniono publikacje pełnotekstowe, recenzowane w czasopismach naukowych, dotyczące nauk o zarządzaniu lub nauk społecznych, w przypadku braku możliwości ograniczenia do nauk o zarządzaniu. Następnie zawężono analizę bibliometryczną do publikacji odnoszących się do badania problematyki zarządzania zasobami ludzkimi przez dodanie słowa *human resources* w tytułach. Celem przeglądu literatury było określenie liczby publikacji podejmujących zagadnienia rygoru metodologicznego w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Drugi etap badań dotyczył przeprowadzenia analizy treści. Analizie poddano dwa czasopisma: „Human Resource Management” (HRM) i „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” (ZZL). Wybór czasopism był podyktowany zakresem tematycznym związanym z badaniami w obszarze zasobów ludzkich, znaczeniem czasopism, współczynnikiem Impact Factor oraz dostępnością autorki do bazy wydawnictw. „Human Resources Management” jest światowym czasopismem z długą tradycją istnienia, dostępnym online od 1961 roku, wydawanym przez John Wiley & Sons. Czasopismo posiada współczynnik Impact Factor 1.817 za 2016 rok. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” jest renomowanym polskim czasopismem, prezentującym najnowsze trendy w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wydawanym od 1999 roku przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Zestawienie prestiżowego czasopisma zagranicznego z renomowanym czasopismem polskim pozwoliło na ich porównanie w zakresie rozpatrywanej tematyki. W ramach przeglądu obu czasopism dokonano analizy artykułów w latach 2000 i 2016 (ZZL) oraz 2001 i 2017 (HRM). W niniejszych badaniach przeprowadzono analizę treści wyszczególnionych artykułów, ze szczególnym uwzględnieniem istnienia i pełnego opisu stosowanej metodyki badawczej. Analiza treści pozwoliła na obiektywny, systematyczny i ilościowy opis jawnej zawartości komunikatów [20, s. 13], co stanowi jedną z istotnych zasad replikowalności. Analizie treści poddano 138 artykułów: 54 – z HRM i 84 – z ZZL.

### 3. Wyniki badań

Na podstawie przeglądu baz pełnotekstowych: Emerald, Ebsco, Scopus, Wiley, Web od Science wyodrębniono 3411 artykułów z kluczowymi słowami w tytułach: *research reliability*, *research validity* i *methodology rigour* (etap 1). Następnie uwzględniono publikacje pełnotekstowe i recenzowane, dotyczące nauk o zarządzaniu lub nauk społecznych (etap 2). Kolejny krok dotyczył zawężenia analizy bibliometrycznej do publikacji odnoszących się do badania problematyki zarządzania zasobami ludzkimi przez dodanie słowa *human resources* w tytułach, a następnie przejrzenie tytułów i abstraktów artykułów w celu wyeliminowania tych, które nie związane są z zakresem badań (etap 3).

Przeprowadzona analiza wskazuje, że istnieje duża liczba publikacji dotyczących rygoru metodologicznego czy też jego najczęściej wskazywanych kryteriów w przeszukiwanych bazach (tabela 2). W większości są to badania podejmujące ogólne dyskusje na temat jakości badań i analizy w zakresie wiarygodności i rzetelności prowadzonych badań oraz stosowanych metod, narzędzi zbierania i analizy danych. Zdecydowanie mniej artykułów naukowych odnosi się do nauk o zarządzaniu – stanowi 11%, jeszcze mniej dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi. Są to dwa artykuły podejmujące zagadnienia rygoru prowadzenia badań naukowych w tym obszarze.

Tabela 2. Identyfikacja, selekcja i weryfikacja publikacji

Etap	Kryteria identyfikacji, selekcji i weryfikacji publikacji	Łączna liczba publikacji
1.	Identyfikacja publikacji w zakresie rzetelności i wiarygodności badań w bazach: Emerald (26), Ebsco (677), Scopus (1000), Wiley (192), Web of Science (1516)	3 411
2.	Selekcja pełnotekstowych, recenzowanych artykułów w czasopismach naukowych w naukach o zarządzaniu (ewentualnie w naukach społecznych): Emerald (26), Ebsco (123), Scopus (86), Wiley (80), Web of Science (67)	382
3.	Selekcja artykułów w zakresie badań zzl: Emerald (1), Ebsco (0), Scopus (1), Wiley (0), Web of Science (0)	2

Źródło: opracowanie własne.

Mimo podejmowania coraz częściej tematów w zakresie metodologii w obszarze zzl to poruszane zagadnienia dotyczą kwestii, takich jak: zastosowanie metod mieszanych, w tym badań jakościowych, czy zastosowanie poszczególnych narzędzi oraz technik zbierania i analizowania danych [24]. Podejmowanie dość ogólnych tematów w tym zakresie jest związane z tym, że obszar zarządzania zasobami ludzkimi zaczyna być dopiero poddawany analizie pod kątem metodologicznym. Należy zatem

oczekiwać, że będą również poruszane tematy dotyczące rygoru metodologicznego, co jest niezwykle istotne, gdyż pozwala lepiej realizować cały proces badawczy.

Następnie dokonano analizy porównawczej dwóch czasopism – HRM i ZZL – w zakresie opisu metodyki badawczej w artykułach teoretycznych i empirycznych (tabela 3). Zidentyfikowano, czy istnieje odrębny rozdział opisujący metodykę badania i jak kształtuje się struktura tego opisu. Przeprowadzona analiza wskazuje, że na 138 analizowanych artykułów tylko 37% (tj. 58) artykułów zawiera opis metodyki jako odrębny podrozdział. Statystykę tę znacznie obniżają artykuły teoretyczne, w których tylko w 1 na 37 publikacji znajdował się opis dotyczący analizy literatury. Należy stwierdzić, że, owszem, badania empiryczne wymagają bardziej precyzyjnego opisu procesu prowadzonych badań, to analiza literatury, aby mogła zostać uznana za solidną, również powinna być opisana. Sformułowanie autorów, że „dokonano analizy istniejącej literatury”, w dobie lawinowego przyrostu publikacji sprawia, że analizy takie można raczej uznać za dość fragmentaryczne i wybiórcze.

Tabela 3. Rodzaj artykułu i opis metodyki badawczej w analizowanych czasopismach

Rodzaj artykułu i opis metodyki badawczej	Σ [n]	„Human Resources Management”		„Zarządzanie Zasobami ludzkimi”	
		2001 [n]	2017 [n]	2000 [n]	2016 [n]
Teoretyczny (w tym z opisem metodyki badania)	37 (1)	4 (1)	1 (0)	23 (0)	9 (0)
Empiryczny (w tym z opisem metodyki badania)	101 (51)	19 (17)	30 (30)	14 (1)	38 (3)
Σ	138 (52)	23 (18)	31 (30)	37 (1)	47 (3)

Źródło: opracowanie własne.

Nieco lepiej wygląda sytuacja w przypadku publikacji o charakterze empirycznym. Połowa artykułów empirycznych zawiera opis metodyki. Dokonując jednak porównania czasopisma zagranicznego z krajowym, należy stwierdzić, że obecnie wszystkie artykuły HRM zawierają opis metodyki. Zdecydowanie słabiej wygląda sytuacja w przypadku czasopisma ZZL. Tu na 38 artykułów przeglądanych w 2016 r. tylko 3 zawierały odrębny rozdział opisujący metodykę. Oczywiście, nie oznacza to, że metodyka nie była w ogóle opisana. W artykułach ZZL autorzy najczęściej w części „wprowadzenie” określali cel badania i zastosowaną metodę, co zawierało się zazwyczaj w kilku zdaniach. Podczas gdy, w artykułach HRM opis metodologiczny zajmował około 1 strony i dość szczegółowo określał zastosowane metody zbierania danych oraz metody analizy danych, a także uzasadnienie przyjęcia określonego

podejścia badawczego. Zatem wyodrębnienie takiego rozdziału powoduje, że proces badawczy jest bardziej szczegółowo opisany. Oczywiście, struktura opisu metodyki jest przede wszystkim związana z wymaganiami redakcyjnymi czasopisma, które określają poszczególne części artykułu. Natomiast w dobie nacisku na przestrzeganie rygoru metodologicznego i zwracanie uwagi wielu badaczy na potrzebę i znaczenie tego opisu w wiodących czasopismach światowych wydaje się, że należałoby poświęcić temu należyta uwagę.

## Podsumowanie

Podejmowanie tematów dotyczących problemów, dylematów i wyzwań w metodologii badań w różnych obszarach nauki jest coraz bardziej powszechne, o czym mogą świadczyć pojawiające się w ostatnim czasie konferencje i publikacje poświęcone tym tematom. O ile znaczna część publikacji w tym obszarze dotyczy nauk społecznych, również nauk o zarządzaniu, o tyle podejmowanie tych tematów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest nadal znikome. Być może nie ma potrzeby odrębnego traktowania problematyki zarządzania zasobami ludzkimi od całych nauk o zarządzaniu. Być może jest to jednak dziedzina, która dopiero teraz zaczyna być obiektem badań nad metodologią, dlatego stan pracy nad nią jest raczej w fazie początkującej niż zaawansowanej. Wydaje się jednak, że warto podejmować dyskusję nad zagadnieniami metodologicznymi, jak również jakością badań w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Przeprowadzona analiza wskazała na brak opisów stosowanej metodyki badawczej, w szczególności w publikacjach krajowych. Autorzy coraz częściej zwracają uwagę na potrzebę dokładnego opisu procedury badawczej jako elementu rygoru metodologicznego stanowiącego o jakości badań. Dobre praktyki w tym zakresie mogą przyczynić się do rozwoju metodologii w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując sposoby rozwiązywania konkretnych problemów naukowych, dostarczając też podstaw do zapewnienia wiarygodności i rzetelności badań, dając w ten sposób szansę polskim naukowcom na wkład w dorobek światowy. Rozwój metodologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi może przyczynić się do rozwoju całego obszaru nauk o zarządzaniu.

Dalsze kierunki badań nad metodologią powinny dotyczyć oceny jakości badań i poziomu zachowania rygoru metodologicznego oraz wskazania dobrych praktyk w tym zakresie, pozwalając badaczom tej tematyki właściwie realizować cele badań, lepiej odpowiadać na postawione pytania badawcze oraz uzyskiwać znaczące wyniki badań.

## Bibliografia

- [1] Abowitz D.A., Toole T.M., *Mixed Method Research: Fundamental Issues of Design, Validity, and Reliability in Construction Research*, „Journal Of Construction Engineering And Management” 2010, No. 136(1), pp. 108–116.
- [2] Alcazar F.M., Romero-Fernandez P.M., Sanchez-Gardey G., *Human Resource Management as a Field of Research*, „British Journal of Management” 2008, No. 19, pp. 103–119.
- [3] Babin B.J., Svensson G., *Structural equation modeling in social science research: Issues of validity and reliability in the research process*, „European Business Review” 2012, No. 24(4), pp. 320–330.
- [4] Barker C., Pistrang N., *Quality Criteria Under Methodological Pluralism: Implications for Conducting and Evaluating Research*, „American Journal of Community Psychology” 2005, No. 35 (3/4), pp. 201–212.
- [5] Borrego M., Douglas E.P., Amelink C.T., *Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education*, „Journal of Engineering Education” 2009, No. 98(1), pp. 53–66.
- [6] Bryman A., *Barriers to integrating quantitative and qualitative research*, „Journal of Mixed Methods Research” 2007, No. 1, pp. 8–22.
- [7] Cameron R., Sankaran S., Scales J., *Mixed Methods Use in Project Management Research*, „Project Management Journal” 2015, No. 46(2), pp. 90–104.
- [8] Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 13–17.
- [9] Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
- [10] Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 51–62.
- [11] Durczak K., Koperska A., Piasecki P., Ławrynowicz M., *ZZL w ostrych barwach. Bibliometryczna analiza podejść i metod badawczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 2(115), s. 31–50.
- [12] Hesse-Biber S., *Emerging Methodologies and Methods Practices in the Field of Mixed Methods Research*, „Qualitative Inquiry” 2010, 16(6), pp. 415–418.
- [13] Irwin S., *Data analysis and interpretation: Emergent issues in linking qualitative and quantitative evidence*, [in:] S.N. Hesse-Biber, P. Leavy (eds.), *Handbook of emergent methods*, Guilford Press, New York 2008, pp. 415–435.
- [14] Johnson B., Onwuegbuzie A., *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come*, „Educational Researcher” 2004, No. 33(7), pp. 14–26.



- [15] Judge T. A, Cable D.M., Colbert A.E., Rynes S.L., *What causes a management article to be cited Article, author, or journal?* „Academy of Management Journal” 2007, No. 50/3, pp. 491–506.
- [16] Kiessling T., Harvey M., *Strategic global human resource management research in the twenty first century: an endorsement of the mixed-method research methodology*, „Journal of Human Resource Management” 2005, No. 16(1), pp. 22–45.
- [17] Kuskova V.V., Podsakoff N.P., Podsakoff P.M., *Effects Of Theoretical Contribution, Methodological Rigor, And Journal Quality, On The Impact Of Scale Development Articles In The Field Of Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2011, No. 5, pp. 10–36.
- [18] Lehman D., McAlister L., Staelin R., *Sophistication in research in marketing*, „Journal of Marketing” 2011, No. 75, pp. 155–165.
- [19] Lincoln Y.S., Guba E.G., *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, Newbury Park, CA 1985.
- [20] Lisowska-Magdziarz M., *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2004.
- [21] Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 341–354.
- [22] Ramos A.R., Ruiz, J., *Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000*, „Strategic Management Journal” 2004, No. 25, pp. 981–1004.
- [23] Sale J.E.M., Brazil K., *A strategy to identify critical appraisal criteria for primary mixed-methods studies*, „Quality and Quantity” 2004, No. 38, pp. 351–365.
- [24] Samul J., *Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 2, s. 51–61.
- [25] Spencer L., Ritchie J., Lewis J., Dillon L., *National Centre for Social Research Quality in Qualitative Evaluation: A Framework for Assessing Research Evidence*, „A Quality Framework”, Cabinet Office, London 2003.

---

## WYBRANE ZAGADNIENIA RYGORU METODOLOGICZNEGO W BADANIACH ZZZ

### Streszczenie

Celem artykułu jest określenie istniejących osiągnięć w zakresie zagadnień metodologicznych podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem



rygoru metodologicznego. Przeprowadzono systematyczny przegląd literatury oraz analizę treści dwóch wiodących czasopism: „Human Resources Management” i „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Wyniki badań wskazują, że temat ten wymaga intensywnej eksploracji ze względu na niewielką liczbę istniejących publikacji w tym zakresie, a także wskazuje na potrzebę jakościowej poprawy opisów metodyki badań w publikacjach krajowych. Wskazanie dobrych praktyk w tym zakresie może przyczynić się do rozwoju metodologii zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując sposoby rozwiązywania konkretnych problemów naukowych, stanowiąc podstawę dla zapewnienia rzetelności i wiarygodności badań.

**SŁOWA KLUCZOWE: RYGOR METODOLOGICZNY, KRYTERIA RYGORU, OCENA JAKOŚCI BADAŃ, METODOLOGIA, ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

---

## SELECTED ISSUES OF METHODOLOGICAL RIGOR IN HRM

### Abstract

The aim is to identify the existing achievements in the field of methodological issues undertaken in the field of human resource management, with particular emphasis on research rigor. A systematic review of literature and content analysis of two prestigious magazines: “Human Resources Management” and “Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” was conducted. The research results indicate that this topic requires intensive exploration due to the small number of existing publications in this area, and indicates the need for a qualitative improvement in the descriptions of research methodology in national publications. Good practices in this area may contribute to the development of methodologies in human resources management, indicating ways to solve specific scientific problems, providing also the basis for ensuring the reliability and credibility of research.

**KEY WORDS: RIGOR CRITERIA, RESEARCH QUALITY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**JEL: M5, M12, C81**

# MODELOWANIE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

## Wprowadzenie

Zarządzanie w XXI wieku w coraz większym stopniu powinno opierać się na przewidywaniu przyszłości na podstawie dobrze zdiagnozowanej przeszłości i teraźniejszości. Rozwijające się na gruncie nauk o zarządzaniu teorie wymagają potwierdzenia w ujęciu empirycznym. W tym celu najczęściej wykorzystuje się elementy statystyki. Od lat 90. XX wieku obserwuje się zmianę w sposobie stosowania statystyki w naukach o zarządzaniu, odchodzi się od prostego opisu i eksploracji statystycznej [11, s. 186], a przechodzi się do wyjaśniania przyczynowości oraz modelowania pozwalającego na wnioskowanie przyczynowe [11, s. 239]. Podejście to stymuluje wykorzystanie modeli równań strukturalnych (SEM), służących do testowania hipotetycznych związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi. Stąd we współczesnej metodologii badań tak doniosłe znaczenie modeli strukturalnych.

Celem przedstawionej pracy jest prezentacja techniki badawczej, jaką jest modelowanie równań strukturalnych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na wymagane założenia oraz konsekwencje ich niespełnienia. Materiał zebrany w badaniach *desk research* ma przybliżyć implikacje tej techniki oraz pokazać potencjalne możliwości modeli równań strukturalnych.

---

\* Dr inż. Iwona Staniec – Politechnika Łódzka.

# 1. Weryfikacja przyczynowości

Rozwój teorii odbywa się w dwóch etapach:

- przez opis praw rządzących daną teorią, tzn. wyłonienie pojęć i twierdzeń teoretycznych, w wyniku którego tworzy się uproszczoną teoretyczną strukturę procesu substancywnego, zwaną modelem mającym na celu najprostsze wytłumaczenie badanego zjawiska [8]. W tworzeniu modeli wykorzystuje się zjawisko minimalizacji koniecznych założeń [3], gdyż proste modele oferują łatwość interpretacyjną i w ich przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo bycia prawdziwymi [11, s. 107–108];
- przez znalezienie empirycznego potwierdzenia przedstawionych założeń teoretycznych, co utrzymuje w mocy ich słuszność oraz pozwala na wykorzystywanie ich do budowania nowych teorii [3].

Tabela 1. Poglądy na temat modelowania przyczynowości przy użyciu modeli równań strukturalnych

Autor	Prezentowany pogląd na temat modelowania przyczynowości
J.C. Loehlin [13, s. 4]	odzwierciedlają one przyczyny różnych rodzajów
J. Brzeziński [3, s. 86]	$x_i$ jest przyczyną $x_j$ wtedy i tylko wtedy, gdy $x_i$ można zmienić przez manipulację $x_i$ i to samym $x_i$ . Według autorów pozytywna weryfikacja modelu dowodzi, że jest on prawdziwy – co nie oznacza, że relacje przyczynowe rzeczywiście występują, a negatywna, że prawdopodobieństwo jego słuszności jest znikome
R. Mueller [17]	zmiana kierunku zależności między konstruktami w wielu przypadkach nie zmienia dopasowania modelu i oszacowania parametrów
J. Pearl [18]	technika testowania relacji przyczynowych przy użyciu empirycznych i jakościowych danych
R.B. Kline [10]	badanie jednoczesnego wpływu wielu źródeł na zmienną zależną
J. Korol [12, s. 17–18]	pozwała na zweryfikowanie wysuniętych na bazie rozważań teoretycznych hipotez o zależnościach między poszczególnymi zmiennymi, dotyczących zarówno ich występowania, jak i siły oraz kierunku wpływu
W. Sroka [22]	pozwała na identyfikację występowania wpływu poszczególnych czynników, ich siły oraz kierunku

Źródło: opracowanie własne.

Model równań strukturalnych jest metodą statystyczną służącą do weryfikacji związków przyczynowo-skutkowych w ujęciu hipotez statystycznych<sup>1</sup>. SEM w ujęciu paradygmatów nauki służy potwierdzaniu hipotez naukowych, a nie tworzeniu

<sup>1</sup> Dodatkowo warto wspomnieć, że w ujęciu Poppera [26] SEM nie udowadnia prawdziwości żadnej teorii, może tylko służyć jako narzędzie jej falsyfikacji.

modeli na podstawie badań eksploracyjnych. R. Konarski [11, s. 17–18] podkreśla, że SEM służy do określania, czy sformułowany *a priori* model ma poparcie w danych empirycznych, a nie do znalezienia odpowiedniego modelu do danych empirycznych. R. Konarski [11, s. 49–53] podkreśla, że modele empiryczne (często nazywane wykopanymi z danych) mają zupełnie inny i zawsze niższy status metodologiczny niż modele rekonstruujące teorię i nie są dla modeli rekonstruujących teorię żadną alternatywą. Gdyż weryfikacja empiryczna hipotez danej teorii czyni zasadnym stawianie nowych hipotez, rozwój teorii i pozwala na modyfikowanie założeń teoretycznych, gdy te okazują się błędne.

W literaturze można spotkać wiele opinii na temat modelowania przyczynowości przy użyciu modeli równań strukturalnych. Wybrane przedstawiono w tabeli 1.

Z przedstawionych opinii wynika, że modelowanie równań strukturalnych jest analizą danych pozwalającą na testowanie rozbudowanych modeli teoretycznych uwzględniających różne relacje przyczynowo-skutkowe wśród zmiennych [11]. W literaturze można znaleźć zarówno wiele pozytywów, jak i negatywów z zakresu wykorzystania modelowania równań strukturalnych. Przedstawiona różnica zdań nie ma podłoża matematycznego, ale metodologiczne i filozoficzne [11, s. 501]. W literaturze podkreśla się, że modelowanie strukturalne pozwala na weryfikację hipotez dotyczących określonej struktury zależności między zmiennymi [12], jest elastyczne w opisie relacji między zmiennymi, zwłaszcza jakościowymi [23], pozwala na testowanie efektów pośrednich oraz wprowadzenie zmiennych nieobserwowalnych i określenie błędu związanego z ich pomiarem [12]. Podstawową zaletą równań strukturalnych jest jednocześnie uwzględnianie zmiennych obserwowalnych, jawnych, mierzonych podczas badania, i zmiennych nieobserwowalnych. Zależności zmiennych nieobserwowalnych określają efekty przyczynowe z wariacji niewyjaśnionej [13, s. 77]. Wadą tej metody jest niespełnienie warunku o czasowym wyprzedzaniu skutku przez przyczynę [17].

Modele SEM miały na celu wypełnienie luki wynikającej z dotychczasowego braku możliwości analizowania wpływu i relacji między różnymi nieobserwowalnymi zmiennymi wielowymiarowymi.

## 2. Założenia w SEM

Modele równań strukturalnych powstają na podstawie zmiennych obserwowalnych, które łączymy, tworząc tzw. zmienne nieobserwowalne [13]. Operacjonalizacja poszczególnych zmiennych obserwowalnych, wykorzystywanych w koncepcji zmiennych nieobserwowalnych, w wielu dziedzinach badań jest jeszcze na etapie prób. Problem zmiennych nieobserwowalnych w zarządzaniu strategicznym po raz pierwszy wprowadzili P.C. Godfrey i C.W.L. Hill [24, s. 235], wskazując na konieczność,

przez wykorzystanie krytycznego realizmu, rozwoju metod testowania teorii opartych na zmiennych nieobserwowalnych.

Wraz z liczbą zmiennych obserwowalnych i nieobserwowalnych w modelach weryfikowanych za pomocą równań strukturalnych wzrasta liczba koniecznych do oszacowania parametrów: związków między zmiennymi, wariacji zmiennych obserwowalnych oraz błędów pomiaru. A to warunkuje wzrost złożoność modelu i wymagania dużych prób. Stąd operacjonalizacja zmiennych staje się kluczowa. J. Brzeziński [3], zwraca uwagę, że liczba zmiennych obserwowanych dla poszczególnych zmiennych nieobserwowalnych nie powinna być mniejsza niż cztery (wynika to z uwarunkowań obliczeniowych – często jednak w badaniach warunek ten nie jest spełniony), ponieważ w przeciwnym razie wątpliwy staje się trafny pomiar zmiennej. Z drugiej strony należy pamiętać, że duża liczba zmiennych obserwowalnych sprawia, że model staje się złożony, a jego weryfikacja wymaga dużej próby [3]. Zatem liczba zmiennych obserwowalnych w modelu przekłada się na jego złożoność i kształtuje warunki proceduralne całych badań. J.C. Westland [11, s. 99–101] pokazuje, jak wyznaczyć minimalną liczebność próby do oszacowania modelu równań strukturalnych. Dodatkowo podaje, że w 80% przeanalizowanych przez niego pracach wyciągnięto wnioski z niewystarczającej liczebności analizowanej próby.

Poza operacjonalizacją istotna jest skala pomiarowa zmiennych obserwowalnych. Do pomiaru zmiennych w większości badań jest wykorzystywana skala Likerta, która ma charakter dyskretny i jest mierzona na skali porządkowej. B.O. Baker i in. [2] w oparciu o centralne twierdzenie graniczne i symulacje MonteCarlo wykazali, że dla typowych danych, rozróżnienie na skalę porządkową i interwałową praktycznie nie ma znaczenia. Zatem w badaniach dopuszcza się wykorzystanie niektórych metod przeznaczonych dla skal ciągłych, również w przypadku skali Likerta. Wówczas wymaga się, aby asymetria rozkładów zmiennych obserwowalnych nie była wysoka, a skala była wystarczająco długa (minimum 5-stopniowa). Drugim ograniczeniem jest mierzenie zmiennych na podobnych zakresach skal. Jeżeli są one różne, konieczna jest standaryzacja lub unitaryzacja zmiennych. Odpowiednia transformacja danych może się przyczynić do zsymetryzowania rozkładu zmiennej, ale może również zaburzyć relacje między pozostałymi zmiennymi w modelu. Stąd zalecenie, aby nie transformować zmiennych egzogenicznych modelu, a jedynie endogeniczne [11, s. 95]. Konieczne z punktu widzenia poprawności wyników jest też pozbycie się obserwacji nietypowych [11, s. 306].

W SEM założenie o wielowymiarowym rozkładzie normalnym jest podstawą stosowania estymatorów. Wśród sposobów estymacji modeli SEM wyróżnia się metodę największej wiarygodności (MNW), uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów (UMNK) oraz metody asymptotycznie niewrażliwe na rozkład (ADF). Wybór właściwej metody zależy od rodzaju danych, rozmiaru próby i rozkładów zmiennych. MNW można stosować tylko dla wielowymiarowego rozkładu normalnego. W przypadku,

gdy rozkład nie spełnia tego warunku, stosuje się metodę ADF, wymagającą próby liczącej co najmniej 200–500 obserwacji lub UMNK, dla której wymagana jest duża próba o liczebności powyżej 2500 obserwacji [11]. Mimo że stosowane estymatory relatywnie są odporne na brak normalności rozkładu, to wnioskowanie statystyczne jest zależne od prawdziwości spełnienia tego założenia. W przypadku skal porządkowych założenie o normalności nie może być spełnione i w związku z tym stosowanie tych metod estymacji jest nieuzasadnione. Dla tego typu skali powinna być stosowana do estymacji metoda ważonych najmniejszych kwadratów [19]. W przypadku testowania normalności rozkładu często pomija się założenie o ciągłość i sprawdza się, czy rozkład zmiennych jest symetryczny i jednomodalny – co zbliża go do rozkładu normalnego [11, s. 69–77].

Estymując model strukturalny w celu spełnienia założenia o wielowymiarowym rozkładzie normalnym badanych zmiennych, stosuje się procedurę *bootstrap*, zwiększając tym samym wiarygodność uzyskanych wyników. B. Efron [11, s. 87–93] przedstawia teoretyczne podstawy procedury *bootstrap*. Polega ona na losowaniu wielu próbek na podstawie oryginalnych danych, co pozwala na sprawdzenie empirycznego rozkładu parametrów w odniesieniu do każdej z uzyskanych próbek. Może ona zostać wykorzystana do wnioskowania w zakresie modelu SEM, zwiększając wiarygodność uzyskanych wyników.

Ucieczką od braku spełnienia założenia o normalności wielowymiarowego rozkładu i wykorzystania mało licznej próby jest wykorzystanie modeli niebazujących na analizie kowariancji tylko na analizie wariancji, w której dopuszczony jest brak normalności rozkładu [19]. Zalecana próba minimalna w modelach bazujących na analizie wariancji to tylko 30 obserwacji, a w przypadku klasycznego SEM to min. 200 obserwacji<sup>2</sup>.

Tworząc zmienne nieobserwowalne, konieczne jest przeprowadzenie analizy rzetelności i trafności. Rzetelność pomiaru określa się za pomocą współczynników: alfa Cronbacha oraz rzetelności łącznej – CR (*composite reliability*) [19]. Trafność ocenia się w aspektach trafności zbieżnej (*convergent validity*) oraz różnicowej (*discriminant validity*). Trafność zbieżna zwykle jest oceniana za pomocą proporcji przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE – *average variance extracted*) [19; 13, s. 239–245]. Trafność różnicowa polega na sprawdzeniu, w jakim stopniu zmienne nieobserwowalne są różne od siebie. Porównuje się pierwiastki kwadratowe AVE z odpowiednimi współczynnikami korelacji, a ich wyższe wartości świadczą o pozytywnym teście trafności różnicowej [19].

---

<sup>2</sup> A. Rakowska, R. Mącik [19] klasyczne modele bazujące na kowariancji oznacza się przez CB-SEM (*Covariance Based SEM*), a na analizie wariancji PLS-SEM (*Partial Least Squares SEM*). PLS-SEM wykorzystują w estymacji częściową metodę najmniejszych kwadratów.

Weryfikacja otrzymanego modelu jest procedurą niejednoznaczną i posiadającą wiele wariantów. Oszacowany model należy zweryfikować pod względem stopnia dopasowania i istotności parametrów. Kryteria oceny jakości modeli nie są jednoznaczne, jednak w opracowaniach można znaleźć pewne wskazówki w tym zakresie [11].

Zaletą SEM są możliwe sytuacje mediowania oraz moderowania przyczynowości [8]. Moderatory w SEM pełnią rolę czynnika, który pozwala testować dopuszczalność hipotezy o związku przyczynowo-skutkowym. Moderatorami mogą być zmienne nominalne lub zmienne kontrolne [8]. Testowanie roli moderatora, czyli wpływu specyfiki zmiennej, polega na przyjmowaniu podobieństwa wag pomiarowych. Rola mediatora sprowadza się do klasycznej zmiennej pośredniczącej, której status między przyczyną a skutkiem polega na pośredniczeniu wzmacniającym, osłabiającym lub obojętnym. Mediator pełni rolę filtra, a nie przyczyny głównej.

### 3. Oprogramowanie

Na zwiększoną popularność SEM wpłynął rozwój oprogramowania statycznego, umożliwiający badaczowi łatwy dostęp do tej techniki statystycznej. Pierwszym pakietem pozwalającym na wykorzystanie tej techniki był ACOVS z 1970 roku, rozwijany później jako LISREL (do dnia dzisiejszego) przez Karla Jöreskoga i jego współpracowników [11, s. 309]. LISREL (<http://www.ssicentral.com>) od momentu powstania stał się standardem i jest do dziś najczęściej stosowanym oprogramowaniem mającym najwięcej możliwości w zakresie analizy SEM. Badacze w tym celu wykorzystują też oprogramowanie AMOS (<http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/products/statistics/>), EQS (<http://www.mvsoft.com>), Mplus (<http://www.statmodel.com>), OpenMx (<http://openmx.psyc.virginia.edu/installing-openmx>), SmartPLS, SAS PROC CALIS (<http://www.sas.com>), SEPATH (moduł Statistica) i dwa pakiety w R: „LAVAAN” (<http://cran.r-project.org/web/packages/lavaan/index.html>) i „SEM” (<http://cran.r-project.org/web/packages/sem/index.html>).

Różne pakiety służą różnym użytkownikom, a ich popularność najczęściej zależy od dostępności i programów analitycznych wykorzystywanych we wcześniejszych analizach. Każdy z nich ma swoje wady i zalety, które ze względu na ciągłe aktualizacje ulegają dynamicznym zmianom [11].

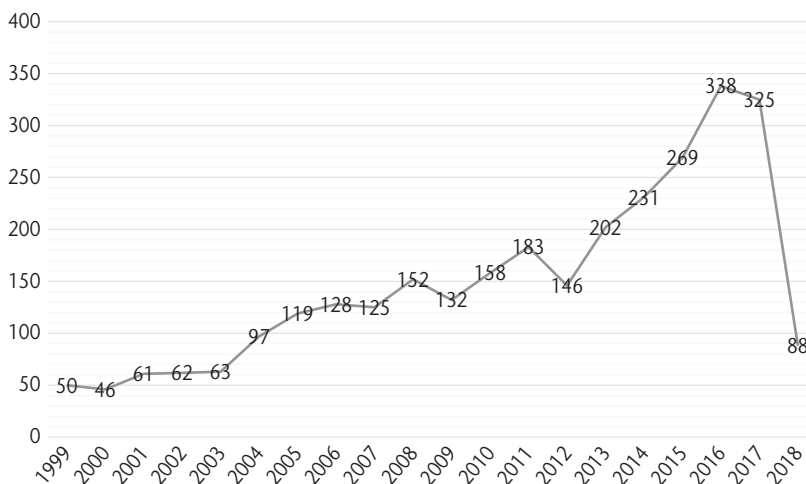
### 4. Popularność SEM w ujęciu bibliometrycznym

S.L. Hershberger [7] podaje, że SEM jest najczęściej stosowaną techniką wielowymiarową. Przeglądając publikacje w bazie czasopism elektronicznych wydawnictwa ELSEVIER (na platformie ScienceDirect na dzień 30.01.2018 r.), ograniczonych do



nauk *Business Management and Accounting*, pod kątem wyrażenia *Structural Equation Modeling* (SEM), wskazywanych jest 3492 publikacji, z czego 517 ukazało się przed rokiem 1998. Liczbę publikacji w ujęciu rocznym przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Liczba publikacji z wyrażeniem SEM w ujęciu rocznym na dzień 30.01.2018 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy czasopism elektronicznych wydawnictwa ELSEVIER ograniczonych do nauk *Business Management and Accounting* pod kątem wyrażenia SEM.

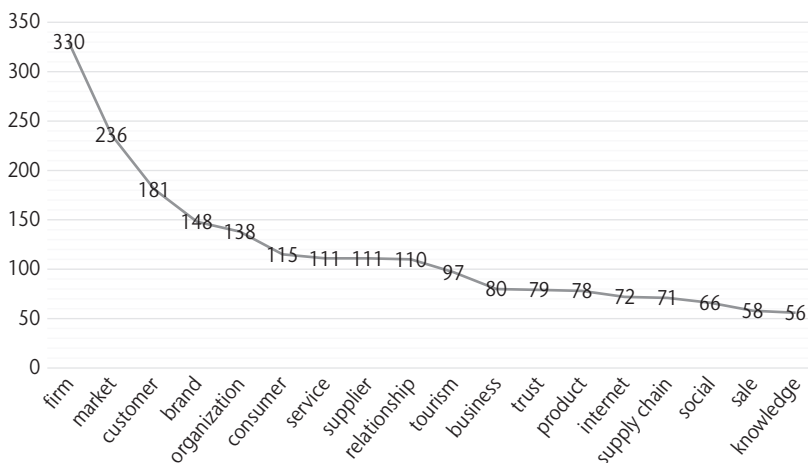
Z danych przedstawionych na rysunku 1 widać ewidentną tendencję wzrostową liczby publikacji zawierających wyrażenie SEM, co oznacza wzrost z roku na rok popularności tej metody statystycznej w opracowaniach naukowych. Znaczny wzrost liczby publikacji wykorzystujących tę technikę odnotowano po 2010 roku.

W przypadku 2137 publikacji do realizowanych modeli udało się przypisać słowa kluczowe, a ich popularność w ujęciu ilościowym przedstawiono na rysunku 2.

Wśród zidentyfikowanych modeli najwięcej, bo aż 15,44%, dotyczy różnych atrybutów badanych firm. Na drugim miejscu, bo aż 11,04% przedstawionych modeli dotyczyło różnych relacji na rynku. Na trzecim miejscu znajdują się modele prezentujące różne zachowania klientów – stanowią one 8,47% zidentyfikowanych modeli. Kolejne zbadane modele pod względem liczebności – stanowiące 6,93% – odnoszą się do badania marki. Zidentyfikowane słowa kluczowe pokazują, że modele są adoptowane do szerokiego zakresu zjawisk badanych w naukach o zarządzaniu i znajdują zastosowanie w coraz to nowszych obszarach.



Rysunek 2. Liczba publikacji z wyrażeniem SEM w ujęciu zidentyfikowanych słów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy czasopism elektronicznych wydawnictwa ELSEVIER ograniczonych do nauk *Business Management and Accounting* pod kątem wyrażenia SEM.

Najczęściej cytowane w literaturze prace z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych to:

- J.C. Anderson, J.A. Narus [1] – badanie dotyczyło relacji producent–dystrybutor w sektorze elektronicznym. Na podstawie 153 obserwacji zidentyfikowano następujące zmienne nieobserwowalne: kontrola, konflikt, satysfakcja, komunikacja, porównanie wyników do alternatywnych źródeł, porównanie wyników do oczekiwanych;
- R. Morgan, S. Hunt [16] – badanie relacji producent–dealer w sektorze oponiarskim. Na podstawie 204 badanych określono następujące zmienne nieobserwowalne: zaufanie, zaangażowanie, komunikacja, oportunistyczny, wspólne wartości, siła, konflikt, kooperacja, skłonność do zerwania, niepewność, potencjalny konflikt;
- R.F. Lush, J.R. Brown [14] – badanie międzysektorowe relacji dostawca–dystrybutor. Na podstawie 454 badanych określono jako zmienne nieobserwowalne: strukturę zależności, charakter relacji, kontrakt, relacyjne zachowania, wyniki z relacji;
- S.J. Carson, A. Madhok, T. Wu [4] – badanie międzysektorowe relacji przedsiębiorstw. Na podstawie 125 badanych wyróżniono jako zmienne nieobserwowalne: zmienność otoczenia, niejednoznaczność otoczenia, oportunistyczny, specyficzne aktywa, reputację, zaufanie;
- M. Mitreğa [15] – badanie zdolności sieciowych przedsiębiorstw. Na podstawie 478 badanych wyróżniono jako zmienne nieobserwowalne: zdolność sieciową, wyniki rynkowe, jakość relacji z klientami;

- J. Światowiec-Szczepańska [24, s. 243–277] – badanie ryzyka partnerstwa strategicznego. Badanie na 215 podmiotach pokazuje, że istotny wpływ na wyniki partnerstwa strategicznego mają następujące zmienne nieobserwowalne: normy relacyjne, ryzyko relacyjne, złożoność kontraktu, kompetencje partnera, *good will*, ryzyko gospodarcze.
  - E. Urbanowskiej-Sojkin [25, s. 360–409] – badanie ryzyka w wyborach strategicznych. Na podstawie 270 przedsiębiorstw zmienne nieobserwowalne ryzyka wartości dla klienta to: ryzyko zapewnienia jakości technologicznej, ryzyko postrzeganej jakości, ryzyko zapewnienia dostępności; zmienne nieobserwowalne w zakresie zasobów: ryzyko ograniczeń prawnych, ryzyko zaangażowania kapitałowego, ryzyko utrwalanej struktury rodzajowej zasobów; zmienne nieobserwowalne w ryzyku związanym z procesami decyzyjnymi: ryzyko wiedzy, ryzyko przebiegu procesów, ryzyko samodzielności, ryzyko elastyczności, ryzyko lokalizacji, ryzyko umiędzynarodowienia, ryzyko komunikacji, ryzyko nierozwijania powiązań partnerskich, ryzyko czasowego niedostosowania.
  - M. Rašković, B. MöRec [20] – badanie relacji z dostawcą w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Na podstawie 130 badanych określono jako zmienne nieobserwowalne: konkurencyjność, informacje o relacjach, efekty uboczne sieci, inwestycje dotyczące określonej transakcji w aktywach fizycznych, inwestycje dotyczące określonej transakcji w ludziach, międzynarodowe zaufanie, zaufanie interpersonalne, wspólne planowanie, wspólne rozwiązywanie problemów, elastyczność.
  - A. Rakowska, R. Mącik [19] – badanie na 585 respondentach wybranych przez dobór kwotowo-celowy. Przeprowadzono badania porównawcze wielu grup z wykorzystaniem PLS-SEM w odniesieniu dla typowych danych pozyskiwanych w badaniach pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Wyróżnione zmienne nieobserwowalne to: satysfakcja, wigor, poświęcenie i absorbcja.
  - A. Rezazadeh, N. Nobari [21] badanie na podstawie 228 kwestionariuszy wypełnionych przez menedżerów pracujących w przemyśle produkcji części samochodowych. Autorzy stworzyli model koncepcyjny pokazujący, że wzmocnienie przedsiębiorczości jest główną zachętą do współpracy i zweryfikowali go empirycznie.
  - A. Kawa [9] – badanie orientacji sieciowej przedsiębiorstw z branży logistycznej przeprowadzono na próbie 316 wybranej losowo. Za operat losowania posłużyła baza danych przedsiębiorstw działających w branży usług logistycznych na terenie Polski (Regon, Infobrokering, Bisnode). Zidentyfikowane zmienne nieobserwowalne to: cechy relacji sieciowych, oddziaływanie relacji pośrednich, współzależność, współdzielenie zasobów, wymiana w sieci, przewaga zasobowa, wyniki.
- W polskiej literaturze prekursorem wprowadzenia modelowania strukturalnego był J. Górniak [6], a w naukach o zarządzaniu – J. Światowiec-Szczepańska [24, s. 243–277]. Praca J. Światowiec-Szczepańskiej [23, s. 351–379] oraz jej wcześniejsze

wydania przyczyniły się do rozpowszechnienia i zdynamizowania tej techniki badawczej w naukach o zarządzaniu.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki potwierdzają opinię N. Cliffa [5, s. 115], że modele równań strukturalnych są najważniejszą i wpływową rewolucją statystyczną, jaka wystąpiła w naukach społecznych. SEM, oprócz tego, że jest obecnie najczęściej wykorzystywaną techniką wśród badaczy, przechodzi również przeobrażenia teoretyczne, mające na celu rozwiązanie problemu z brakiem spełnienia założenia normalności rozkładu danych, brakiem danych oraz specyfikacji i testowania modeli postulujących związki nieliniowe [11, s. 174].

Modelowanie równań strukturalnych posiada duży potencjał w analizie zjawisk postulowanych przez teorię. Model strukturalny jest skonstruowany z pomiarów zmiennych na skali ilościowej lub porządkowej pod warunkiem zachowania założenia o rozpiętości skali. Modelowanie równań strukturalnych zakłada liniową funkcję zależności między zmiennymi. Wykorzystywane zmienne mogą być obserwowane lub nieobserwowalne, a zależności, jakie je łączą, mogą mieć charakter przyczynowo-skutkowy lub korelacyjny. Modele te mogą składać się z wielu równań, czyli wyjaśniać wiele zaawansowanych zależności, ale złożoność modelu zawsze warunkuje liczebność wykorzystywanej w badaniach próby i jej rozkład.

## Bibliografia

- [1] Anderson J.C., Narus J.A., *A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working*, "Relationships Journal of Marketing" 1984, Vol. 48, No. 4, pp. 62–74.
- [2] Baker B.O., Hardyck C.D., Petrinovich L.F., *Weak Measurements vs. Strong Statistics: An Empirical Critique of S.S. Stevens' Proscriptions on Statistics*, "Educational and Psychological Measurement" 1966, Vol. 26, Iss. 2, pp. 291–309, DOI:10.1177/001316446602600204.
- [3] Brzeziński J. (red.), *Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych*, PWN, Warszawa 1987.
- [4] Carson S.J., Madhok A., Wu T., *Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting*, "Academy of Management Journal" 2008, Vol. 49, pp. 1058–1077.
- [5] Cliff N., *Some Cautions Concerning the Application of Causal Modeling Methods*, "Multivariate Behavioral Research" 1983, No. 18, pp. 115–126.
- [6] Górniak J., *My i nasze pieniądze. Studium postaw wobec pieniądza*, Aureus, Kraków 2000.

- [7] Hershberger S.L., *The Growth of Structural Equation Modeling: 1994–2001 Structural Equation Modeling*, “A Multidisciplinary Journal” 2003, Vol. 10(1), pp. 35–46, DOI:10.1207/S15328007SEM1001\_2.
- [8] Januszewski A., *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Wybrane aspekty optymalizacji trafności i rzetelności modeli*, „Studia z Psychologii w KUL” 2011, tom 17, s. 213–245.
- [9] Kawa A., *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [10] Kline R.B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York–London 2005.
- [11] Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [12] Korol J., *Modele równań strukturalnych i sieci neuronowe w modelowaniu rozwoju zrównoważonego*, Akademickie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gorzów Wielkopolski 2005.
- [13] Loehlin J.C., *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path and Structural Equation Analysis*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 1987.
- [14] Lush R.F., Brown J.R., *Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels*, “Journal of Marketing” 1996, Vol. 60(4), pp. 19–38.
- [15] Mitręga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- [16] Morgan R., Hunt S., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, “Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
- [17] Mueller R., *Structural equation modeling: Back to basics*, “Structural Equation Modeling” 1997, No. 4, pp. 353–369.
- [18] Pearl J., *Causality. Models, reasoning and inference*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- [19] Rakowska A., Mąciak R., *Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 5, s. 48–58.
- [20] Rašković M., Mõrec B., *Determinants of supplier–buyer relationship competitiveness in transnational companies*, “Economic and Business Review” 2013, Vol. 15, No. 1, pp. 5–31.
- [21] Rezazadeh A., Nobari N., *Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: a conceptual model and empirical investigation*, “International Entrepreneurship and Management Journal”, In Press, online 9 August 2017, pp. 1–29, DOI:10.1007/s11365-017-0470-7.
- [22] Sroka W., *Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw karpackich*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2009, seria G, t. 96, z. 4, s. 194–203.

- [23] Światowiec-Szczepańska J., *Zaawansowane testowanie modeli badawczych*, [w:] W. Czackon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015, s. 351–379.
- [24] Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [25] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
- [26] Popper K., *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge (Routledge Classics), London 1962, pp. 54–55.

---

## MODELOWANIE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

Modelowanie równań strukturalnych (SEM) pozwala na wielowymiarowe i wielozmiennowe empiryczne potwierdzenie modeli badawczych z uwzględnieniem problemu przyczynowości. Celem artykułu jest przybliżenie sposobów opracowania wyników badań przy użyciu współczesnych, zaawansowanych narzędzi statystycznych, jakimi są modele równań strukturalnych. W pracy wskazano wady i zalety prezentowanej metody, uwarunkowania jej wykorzystania oraz najczęściej cytowane przykłady jej zastosowania.

**SŁOWA KLUCZOWE: MODELOWANIE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH (SEM), PLS SEM, CB SEM, NAUKI O ZARZĄDZANIU, TECHNIKI BADAWCZE**

---

## USE OF STRUCTURAL EQUATION MODELING IN MANAGEMENT RESEARCH

### Abstract

SEM allows for multidimensional and multivariate precise empirical verification of research models taking the problem of causality into consideration. The aim of the paper is to present

methods of developing research results with the use of modern advanced statistical tools such as structural equation modeling. Due to the research, the advantages and disadvantages of the presented method as well as the most frequently quoted examples of its use, were indicated in the work.

**KEY WORDS: STRUCTURAL EQUATION MODELING, PLS SEM, CB SEM, MANAGEMENT SCIENCE, RESEARCH TECHNIQUES**

**JEL: M00, C49**



## METAFORY, MODELE I TEORIE SIECI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

Sieci stały się szeroko rozpowszechnioną koncepcją, zarówno w życiu społecznym, jak i ekonomicznym. Z tego też względu przez niektórych autorów zostały uznane jako „definiujący paradygmat współczesnej ery” [19, s. 13] czy też jako „dominująca metafora naszych czasów” [7, s. 278]. Nie jest jednak pewne, czy popularność i wykorzystywanie koncepcji sieci w ostatnich latach w różnych obszarach badawczych w zarządzaniu przyczyniły się do rozwoju spójnej teorii sieci, czy raczej do jeszcze większej jej defragmentacji. Pojawia się również wątpliwość, czy osiągnięto w naukach o zarządzaniu konsensus co do tego, czym faktycznie sieć jest, czy raczej należy założyć, że w różnych kontekstach sieć może mieć różne znaczenie. Wydaje się, że główną przyczyną tego stanu rzeczy jest różny poziom abstrakcji autorów stosowany przy konceptualizacji sieci. Dla części z nich istnienie sieci jest ewidentne. Stanowią one przejaw nowoczesnego życia, zaś głównym problemem jest rozwinięcie efektywnych metod i technik zarządzania, odpowiednich dla relacji w sieciach w ramach i między sieciami organizacyjnymi. Według innych autorów sieciom brakuje odpowiedniego teoretycznego i empirycznego wsparcia niezbędnego, aby mogły one wyjaśniać rzeczywistość i stać się nowym paradygmatem w zarządzaniu [20]. W tym podejściu sieć jawi się bardziej jako metafora pełniąca wspierającą rolę w myśleniu o zachodzących zjawiskach.

W artykule przyjęto, że koncepcja sieci w zarządzaniu pełni raczej rolę parasola obejmującego luźne tematycznie pojęcia, aniżeli spójny i konkretny aparat pojęciowy

\* **Dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* **Dr hab. Arkadiusz Kawa, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2015/19/B/ HS4/02287.



nauki. Rozwój teorii wymaga jednak konsensusu i dojścia do powszechnie akceptowalnej bazy pojęciowej, bez której trudno mówić o rozwoju spójnej teorii sieci w danej dyscyplinie nauki. W artykule tym podjęto próbę odpowiedzi na dwa następujące pytania: czy w naukach o zarządzaniu istnieje powszechnie akceptowalna baza koncepcyjna, którą badacze sieci mogą wykorzystać do badań w różnych kontekstach? Jakie są różnice w stosowanych w zarządzaniu podejściach badawczych do sieci? Wydaje się, że tylko wtedy, gdy zaakceptowany zostanie aktualny stan koncepcyjnego rozwoju sieci, będzie można zacząć organizować lub budować wokół niego spójną teorię.

## 1. Sieci – od metafory do grafu

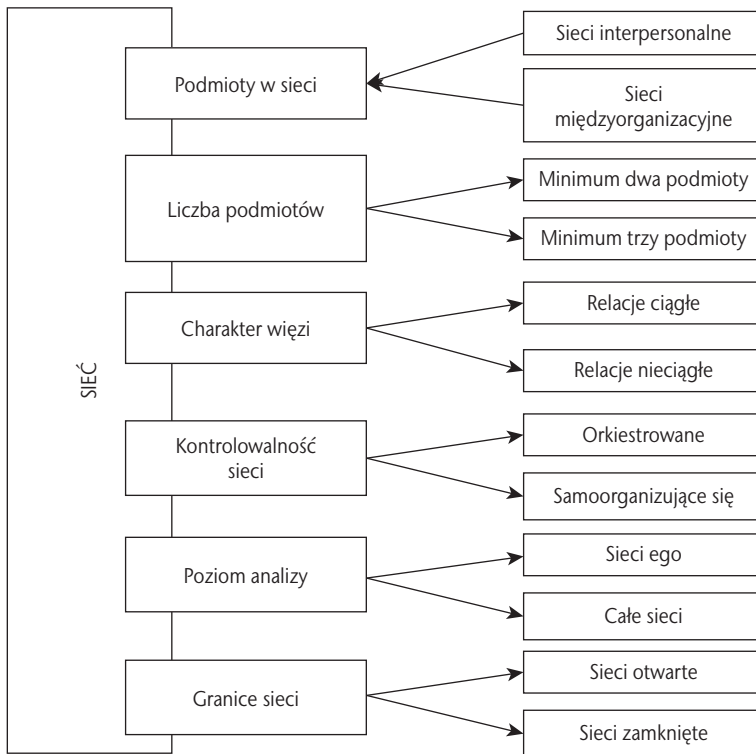
Różnorodność podejść do istoty sieci jest powodem niejednoznacznej konceptualizacji sieci. Wiąże się to z podkreślanym w literaturze polimorfizmem i wielowymiarowością sieci [14, s. 42–54]. Wskazuje się także na często niejasny ontologiczny status badanych sieci [2].

W pojmowaniu sieci przez badaczy można zaobserwować trzy główne podejścia: metaforyczne, graficzne oraz matematyczne. W pierwszym podejściu termin „sieć” jest stosowany jako metafora nowych zjawisk organizacyjnych, związanych przede wszystkim ze zmianą orientacji teoretyków z relacji diadycznych na konstelację, portfel czy też system relacji utrzymywanych przez organizację (w tym przedsiębiorstwo). To podejście w znacznym stopniu odpowiada zjawisku sieci strategicznych, reprezentowanego silnie w teorii nauk o zarządzaniu. Bezpośrednio także odwołuje się do pośredniej, między rynkiem i hierarchią, formy koordynacji (*governance mode*), jaką jest sieć. W tym ujęciu sporym wyzwaniem wydaje się jednoznaczne rozróżnienie między sieciami międzyorganizacyjnymi a organizacjami sieciowymi, koordynowanymi od środka i złożonymi z więzi między odrębnymi podmiotami prawnymi. Zdaniem części autorów przedsiębiorstwa sieciowe czy organizacje sieciowe nie powinny być uznawane jako sieci międzyorganizacyjne [18, s. 14] lub powinny być traktowane jako odrębny typ sieci podlegający innym teoretycznym mechanizmom wyjaśniającym [25]. Innym wyzwaniem jest problem granic i celu sieci [9; 12]. Zdaniem części autorów sieci stanowią nieskończone obiekty, ewentualnie tworzą sieć sieci. Zdaniem innych założenie, że „wszystko jest siecią”, jest zjawiskiem niebezpiecznym [24] i należy identyfikować specyficzne cechy sieci, w tym określony cel lub interes uczestników sieci, które powinny być spełnione, aby dane zjawisko nazwać siecią [14, s. 42]. Według W. Czakona [13] badania sieci powinny charakteryzować się następującymi wyróżnikami: koordynacją wieloraką, rentą sieciową, strukturalizmem i zdolnością sieciową (kształtowanie relacji).

Wskazane problemy definicyjne świadczą o dominującym metaforycznym ujęciu zjawiska sieci w naukach o zarządzaniu, któremu towarzyszy brak wymogu

precyzyjnych metod i danych w badaniach tak ujmowanych sieci, w przeciwieństwie do dwóch pozostałych ujęć sieci: graficznego i matematycznego. Najważniejsze dylematy w kształtowaniu pojęcia sieci w naukach o zarządzaniu przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Główne dylematy w definiowaniu sieci w naukach o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne.

Graficzne podejście sieciowe odwołuje się do próby wiernego odzwierciedlenia struktury powiązań wewnątrz przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw z innymi zewnętrznymi podmiotami. Dążeniem jest tu swoiste „mapowanie” czy też „obrazowanie” sieci [1; 11]. W naukach o zarządzaniu pionierem tego podejścia była szwedzka szkoła marketingu przemysłowego skupiona wokół naukowego stowarzyszenia IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). Równolegle rozwijał się nurt badawczy sieci wykorzystujący z czasem wsparcie informatyczne, umożliwiające graficzną prezentację badanych sieci. Graficzne odzwierciedlenie sieci wymaga znacznie dokładniejszego zasobu danych niż badanie sieci na poziomie metaforycznym. W ujęciu tym szczególnie istotna staje się struktura sieci konceptualizowana

w kategoriach węzłów oraz łączących ich więzi, a także strukturalny wzorzec, który wynika z tych powiązań.

Trzecie podejście odwołuje się do traktowania sieci w kategoriach matematycznych, które skupia się na zastosowaniu teorii grafów i matematycznych narzędzi do analizy struktur sieciowych, często uważanych za ważniejsze niż sam kontekst sieci. Przykładem są badania w zakresie sieci złożonych, w tym modeli małego świata czy sieci dowolnie skalowanych. Za szczególnie użyteczne w naukach o zarządzaniu uważa się podejście pośrednie, dążące do graficznego odzwierciedlenia sieci przy zastosowaniu tylko niezbędnych danych sieciowych i narzędzi matematycznych.

W kontekście tak różnych podejść w rozumieniu sieci pojawia się pytanie o ich rozłączność. Czy możliwe jest, że podejścia te przenikają się w sposób wyznaczający tendencję w zakresie przyszłego kierunku badań sieci w zarządzaniu? Pojawia się także pytanie, na ile matematyczne ujęcie sieci, często utożsamiane ze strukturalizmem, jest przyszłościowym kierunkiem rozwoju badań i teorii sieci w zarządzaniu. W literaturze pojawiają się bowiem głosy o ograniczeniach takiego podejścia w badaniach zjawisk w zarządzaniu [10].

## 2. Pochodzenie sieci – emergentne czy intencjonalne?

Istotnym, aczkolwiek często pomijanym w rozważaniach aspektem sieci jest źródło determinujące jej strukturę lub funkcjonowanie. Zasadniczo można mówić o sieciach determinowanych endogenicznie lub egzogenicznie. Pierwszy rodzaj jest zwykle kojarzony z sieciami koordynowanymi intencjonalnie przez jednego lub więcej uczestników (organizację) sieci, co oznacza świadome, rozmyślane i celowe działanie zmierzające zarówno do poprawy wyników indywidualnych, jak i całej sieci. Z tym ujęciem wiąże się dychotomiczna perspektywa sieci, w której wyróżnia się sieci emergentne oraz orkiestrowane [23]. Sieci emergentne są opisywane w kategoriach zmian w otoczeniu, które skłaniają jednostki do postrzegania współzależności w osiągnięciu zbliżonych celów. Sieci takie, często samoorganizujące się, tworzą struktury charakterystyczne dla małego świata. Obok licznych charakterystyk jakościowych są one przedmiotem nurtu badawczego skłaniającego się w kierunku matematyzowania sieci. Mimo różnych źródeł determinujących sieci pojawiają się w literaturze próby łączenia sieci intencjonalnych z emergentnymi, których podstawą jest ewolucja sieci i związana z nią dynamika wpływająca na przekształcanie sieci emergentnych w intencjonalne [15].

### 3. Mechanizm sieciowy odpowiadający za sukces – przepływy czy architektura?

Istotnym wyborem badacza jest ustalenie mechanizmu sieciowego, który według niego wyjaśnia sytuację jednostek uczestniczących w sieci. Borgatti i in. [4] wskazują na dwa główne modele sieci, za którymi kryje się przyczyna sukcesu lub porażki aktora (w znaczeniu uczestnika sieci): modele przepływów w sieci i modele architektury sieci. Głównym kryterium różnicującym te modele jest sposób, w jaki traktowane są więzi, a zwłaszcza ich funkcja.

W pierwszym podejściu, określanym mianem modelu przepływów w sieci, uwaga jest skoncentrowana na zasobach, które przepływają przez więzi. Model przepływów dotyczy zatem sieci, w których więzi są traktowane niczym kanały, przez które przepływają różnego rodzaju zasoby – od informacji, przez zasoby materialne, aż po wirusy komputerowe. Zaskakująco wiele teorii opiera się właśnie na założeniu przepływów. Typowym przykładem są sieci informacyjne, w których węzły z dużą liczbą bezpośrednich więzi są bardziej eksponowane na pozyskanie informacji niż węzły z niewielką liczbą analogicznych więzi. W sieciach, rozpatrywanych jako modele przepływów, istotne są także więzi pośrednie i długość tzw. ścieżek. Szczególnie mocno kwestia ta jest eksponowana w tradycji badań kapitału społecznego, zgodnie z którą społeczna pozycja w sieci jest uzależniona od dostępu do zasobów, w tym głównie do informacji.

Model architektury sieci natomiast jest skoncentrowany na strukturze sieci lub, w przypadku sieci ego, na konfiguracji więzi. Więzi postrzegane są tu jako części szkieletu, który tworzy strukturę dla określonego systemu. Podejście to zwane jest też topologicznym [2], pomija bowiem aspekt treści więzi, natomiast koncentruje się na wzorcu powiązań. W tym typie modeli sieci uwaga koncentruje się na powiązaniach, które powodują dopasowanie lub koordynację działań określonych węzłów do działań innego pojedynczego węzła, najczęściej z większymi zdolnościami. Ten obszar badań może dotyczyć zarówno kooperacji, jak i władzy [8], w tym możliwości kontroli powstałych np. w wyniku luk strukturalnych. W przypadku systemów społeczno-kulturowych powiązania między podmiotami pełnią funkcję społecznych mechanizmów kontroli, umożliwiających np. wyłonienie się organizacji sieciowej. Ten aspekt analizy sieciowej znajduje szerokie zastosowanie zwłaszcza w badaniach wewnątrzorganizacyjnych sieci złożonych korporacji.

Interesująco na tym tle przedstawia się teoria osadzenia i teoria luki strukturalnej Burta [6]. Mianowicie różnicę między modelem topologicznym a modelem przepływu sieci można luźno odnieść do osadzenia strukturalnego i relacyjnego. Sukces tego pierwszego wynika bowiem z zajmowanej pozycji w strukturze sieci, drugiego natomiast – z kapitalizacji społecznej wynikającej z bezpośrednich przepływów określonych

zasobów. Ciekawie jawi się także teoria luk strukturalnych. Korzyści informacyjne i kontrolne, wynikające z zajmowania luki strukturalnej, dotyczą bowiem obydwu modeli sieci i dobrze ilustrują różnice między nimi. Argumenty przemawiające za informacyjnymi korzyściami dotyczą możliwości dostępu do nieredundantnej informacji i odwołują się do modelu przepływów w sieci, natomiast argumenty dotyczące korzyści z kontroli uzyskiwanych z tytułu zajmowania luki strukturalnej bardziej mają charakter topologiczny i nie zależą od korzyści informacyjnych.

## 4. Sukces sieci – heterogeniczność czy homogeniczność?

Inne kryterium sieci wynika z celu badania sieci czy też celu wyjaśniającego sieć [2, s. 1001]. Mianowicie istotne jest, czy badacza interesuje fakt upodabniania się uczestników sieci do siebie (homogeniczność), czy przeciwnie – powody, dla których aktorzy osiągają różne wyniki (heterogeniczność). Obydwa typy sieci – wyjaśniające homogeniczność i heterogeniczność – mogą dotyczyć zarówno modeli przepływów w sieci, jak i architektury sieci.

Heterogeniczne modele przepływów opierają się na założeniu, że aktor odnosi sukces, bo może pozyskiwać zasoby kontrolowane przez innych aktorów. Ta perspektywa jest często wykorzystywana np. w badaniach przedsiębiorczości. Badania w tym obszarze, nazwanym kapitalizacją, wykorzystują teorię siły słabych więzi [17], teorię zasobów społecznych [21] oraz teorię luk strukturalnych [6] zapewniających korzyści i przewagi informacyjne. W teorii zasobów społecznych sukces aktora jest funkcją jakości i ilości zasobów, do których ma dostęp. Temu podejściu odpowiada także teoria zależności od zasobów [22], która przedstawia aktora jako aktywnie dążącego do współdziałania z jednostkami, od których zależy.

Z kolei heterogeniczne modele architektury sieci wyjaśniają sukces danej jednostki przez strukturę sieci i zajmowaną w niej pozycję. Pozycja w sieci jest opisywana w kategoriach pożądanego abstrakcyjnego wzorca więzi, takiego jak posiadanie scentralizowanej sieci ego lub będąc ulokowanym na najkrótszej ścieżce między innymi niepowiązаныmi aktorami. W podejściu topologicznym aktor często jest postrzegany jako racjonalny agent, który wykorzystuje pozycję w sieci w celu maksymalizacji korzyści. Korzyści dla aktora są zatem funkcją topologii lokalnej sieci i powiązań tworzących strukturę podatną na wpływy. W podejściu tym, na poziomie całych sieci, poszukuje się związku między strukturą sieci a jego wynikami.

Sieci homogeniczne w przypadku modeli przepływów dotyczą procesu dyfuzji lub adaptacji, natomiast w przypadku modeli architektury sieci wyjaśniają proces konwergencji jednostek w sieci. Społeczna homogeniczność w modelach przepływów sieci, zwana kontaminacją, traktuje węzły w sieci jako wzajemnie na siebie wpływające i adaptujące określone cechy od innych, np. praktyki zarządcze czy innowacje.

Procesy dyfuzji mogą odbywać się przez aktywne lub bierne zachowania węzła adaptującego [16]. Badania tego typu poszukują odpowiedzi na temat wyjaśnienia rozprzestrzeniania opinii, kultury i praktyk wskutek interakcji, głównie ujmowanej w kategoriach interpersonalnej transmisji, np. przyjaźni. Z perspektywy grupy jako całości aktorzy wzajemnie na siebie wpływają i uczestniczą w procesie, który powoduje wzrost homogeniczności całej grupy. Proces ten jest funkcją nie tylko samych przepływów, lecz także struktury sieci determinującej kanały przepływów.

Homogeniczność może być także badana w modelach architektury sieci. Dotyczącą one tzw. strukturalnej równoważności (*structural equivalence*), w której zakłada się, że węzły adaptują się do swojego otoczenia, czego rezultatem są węzły wykazujące podobieństwa zachowań, wynikające z podobieństwa strukturalnego otoczenia [3]. Topologiczna perspektywa stanowi, że dwa węzły osiągają podobne wyniki, ponieważ zajmują strukturalnie podobną pozycję, nawet jeśli nie mają między sobą powiązań. Aktorzy są strukturalnie równoważni w zakresie, w jakim są powiązani z tą samą trzecią stroną. Taki rodzaj zachowań może być traktowany jako szczególny przypadek koordynacji, w której węzły zachowują się podobnie. Mechanizm ten, określany mianem konwergencji, jest wykorzystywany jako wyjaśniający rozwój tożsamości sieciowej. Badania tego typu poszukują wyjaśnienia wspólnej postawy i praktyk w podobnym otoczeniu sieciowym. Proces homogeniczny nie następuje tu zatem za pomocą przepływów, istotny jest natomiast mechanizm strukturalnej ekwiwalencji. Podobną ideę można odnaleźć w teorii instytucjonalnej, znanej pod pojęciem izomorfizmu mimetycznego [16].

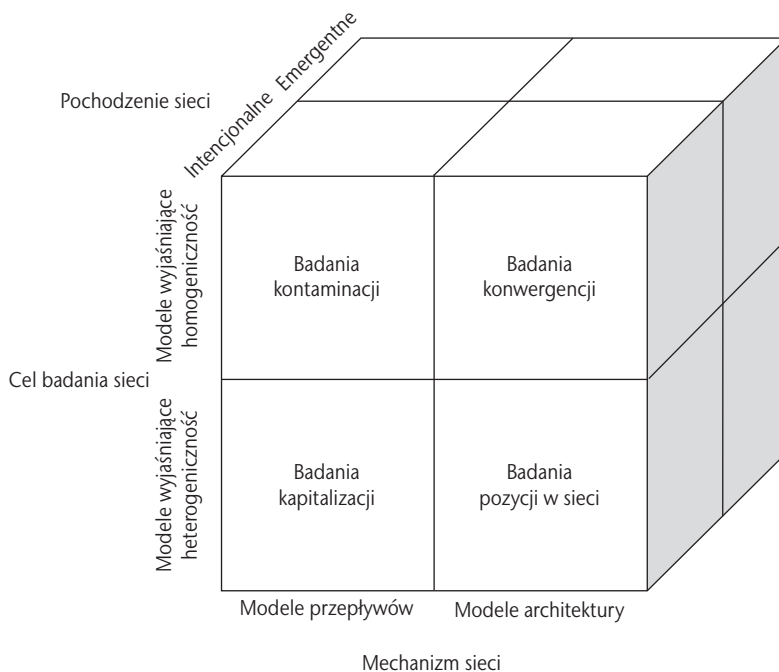
O ile badania dotyczące kapitalizacji lub pozycji w sieci wskazują aktorom możliwości działań zapewniającym im uzyskanie większych korzyści z więzi, niż osiągają inni uczestnicy sieci, o tyle badania kontaminacji lub konwergencji odkrywają, jak sieć zmienia aktorów (np. wskutek przejmowania praktyk lub rozwoju określonej postawy). W pierwszym podejściu aktor występuje zwykle w roli aktywnego agenta wykorzystującego pozycję w sieci, którą odnajduje lub tworzy. Często przyjmuje się przy tym założenie o swego rodzaju racjonalności działań aktorów, na podstawie którego powstaje przeświadczenie, że uczestnik sieci świadomie wybiera swoje więzi, czy też manipuluje strukturą sieci w celu maksymalizacji korzyści. Taki instrumentalnie zorientowany na jednostkę aspekt sieci kontrastuje z determinizmem środowiskowym odnajdowanym w większości badań dyfuzji czy społecznego wpływu. Różnica między obydwooma rodzajami badań odzwierciedla tradycyjną różnicę między obszarem strategii i teorią organizacji (zwłaszcza w zakresie teorii instytucjonalnej). Badania heterogenicznych sieci poszukują wyjaśnienia różnic w sukcesie (wyniku lub nagrody) aktorów, podczas gdy badania sieci homogenicznych poszukują podobieństw w ich postawach przekonaniach i praktykach. Można zatem stwierdzić, że heterogeniczność i homogeniczność w sieci to dwie strony tej samej monety.

Mimo dużego znaczenia badań sieci homogenicznych tradycji zarządzania strategicznego bliższe są sieci heterogeniczne, badane pod kątem wyjaśnienia wpływu zajmowanej pozycji w sieci na sukces danej organizacji. Poznanie źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli sukcesu, który odróżnia podmiot od innych, jest podstawowym celem teorii zarządzania strategicznego.

## 5. Od modelu do teorii sieci

Rozważania dotyczące definicji i modeli sieci umożliwiają wskazanie typologii badań uwzględniającej: mechanizm wyjaśniający funkcjonowanie sieci, główny cel badania sieci oraz pochodzenie sieci. Te trzy kryteria, omówione wyżej i uznane za jedno z najistotniejszych, umożliwiły wskazanie czterech obszarów badań: kontaminacji, konwergencji, kapitalizacji oraz pozycji w sieci [por. 3; 2] w sieciach intencjonalnych lub emergentnych. Ideę podziału przedstawiono na rysunku nr 2.

Rysunek. 2. Główne typy badań sieci w naukach o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne.



W kontekście wykorzystywania w naukach o zarządzaniu różnych modeli sieci łatwiej zrozumieć toczącą się dyskusję w literaturze dotyczącą teorii sieci [np. 3; 20]. Autorzy przyjmują stanowisko, iż nie ma uniwersalnej teorii sieci w zarządzaniu. O tym, jaka teoria jest podstawą badań sieci zdefiniowanych przez badaczy, decyduje cel i wybrany model sieci. W tabeli nr 1 dokonano syntetycznego zestawienia modeli i teorii sieci wraz z przykładami badań w literaturze zarządzania.

Tabela 1. Modele i teorie sieci

Rodzaj badań sieci	Wybrane teorie sieci	Przykłady badań
Badania kontaminacji (dyfuzji i adaptacji) w sieciach intencjonalnych	Teorie uczenia się i innowacji	Dyfuzja wiedzy (Martin-Rios 2014) Dyfuzja wiedzy w sieci dostawców Toyoty (Dyer, Nobeoka 2000)
Badania kontaminacji (dyfuzji i adaptacji) w sieciach emergentnych	Teoria ekosystemu biznesu Teoria izomorfizmu instytucjonalnego	Dyfuzja dobrych praktyk w sieciach członków rad nadzorczych (Shropshire, 2010) Współpraca międzyorganizacyjna w biotechnologii (Powell, White, Koput, Smith-Doerr, 1996)
Badania konwergencji w sieciach intencjonalnych	Teoria równoważności strukturalnej	Ekwiwalencja strukturalna w sieciach dostawców (Yana, Yangb, Dooley 2017)
Badania konwergencji w sieciach emergentnych	Teoria sieci przemysłowych IMP Teoria równoważności strukturalnej Teoria małych światów	Tożsamość sieciowa (Anderson, Håkansson i Johanson 1994) Badanie sieci małego świata w globalnym przemyśle komputerowym (Gulati, Sytch, Tatarynowicz 2012)
Badania kapitalizacji w sieciach intencjonalnych	Teoria zasobowa Teoria zależności od zasobów Teoria kapitału relacyjnego Teoria osadzenia relacyjnego	Wpływ orientacji sieciowej na wyniki (Kawa 2017) Wpływ silnych i słabych więzi na innowacyjność firm w międzyorganizacyjnej współpracy badawczo-rozwojowej (Michelfelder, Kratzer 2013)
Badania kapitalizacji w sieciach emergentnych	Teoria zasobów społecznych Teoria luki strukturalnej Teoria silnych słabych więzi Teoria sieci przemysłowych IMP	Portfolio aliansów (Ozcan, Eisenhardt 2009). Wpływ osadzenia relacyjnego na wyniki menedżerskie (Moran 2005)
Badania pozycji w sieciach intencjonalnych	Teoria luki strukturalnej Teoria osadzenia strukturalnego Teoria władzy	Wpływ struktury sieci aliansów na zdolności innowacyjne (Capaldo 2007) Wpływ struktury sieci (luk strukturalnych) na wyniki firm (Zaheer, Bell 2005)
Badania pozycji w sieciach emergentnych	Teoria osadzenia strukturalnego Teoria luki strukturalnej Teoria sieci dowolnie skalowanych	Osadzenie strukturalne firm sieci aliansów (Ahuja, Polidoro, Mitchell 2009) Wpływ pozycji w sieciach korporacyjnych na wyniki i ryzyko spółek giełdowych (Światowiec-Szczepeńska, Zdziarski, Małys 2018)

Źródło: opracowanie własne.



Wydaje się, że najczęściej wykorzystywanymi podstawami teoretycznymi w badaniach sieci w zarządzaniu są teorie: osadzenia, zasobowa, zależności od zasobów, kapitału społecznego (w tym teoria luki strukturalnej) i sieci przemysłowych. Warto zauważyć, że teorie te mogą być wykorzystywane zarówno do badań sieci emergentnych, jak i intencjonalnych, głównie jednak w modelach sieci heterogenicznych, wyjaśniających różnice w osiągniętych, szeroko rozumianych, wynikach przez uczestników sieci.

## Podsumowanie

Zgodnie z najbardziej ogólną definicją sieć składa się z zestawu węzłów wraz z zestawem relacji reprezentujących specyficzne więzi [5]. Charakter węzłów i relacji, a zwłaszcza treść relacji między węzłami jest ograniczona właściwie tylko wyobraźnią badaczy. W zarządzaniu sieci mogą być rozpatrywane na poziomie interpersonalnym lub międzyorganizacyjnym, jako struktury otwarte albo zamknięte, koordynowane lub samoorganizujące się. Ze względu na tak szeroki zakres definicyjny sieci może ona oznaczać dla badaczy zupełnie różny przedmiot poznania. W artykule wskazano główne dylematy definicyjne sieci w literaturze zarządzania. Poszczególne atrybuty przyjętej definicji sieci w badaniach wpływają na wybór modelu badania sieci i zakresu teorii. Mimo wielu prób tworzenia uniwersalnej definicji sieci w zarządzaniu dążenie to nie wydaje się być w pełni możliwe. Różnorodność badań i wykorzystywanych w nich modeli sieci staje się specyfiką podejścia sieciowego w zarządzaniu. Istotna jest jednak świadomość badaczy, iż w związku z istnieniem takiej różnorodności należy wyraźnie zdefiniować przyjęte podejście w danym badaniach. Brak takiej deklaracji sprzyja pewnemu zamieszaniu w zakresie stosowanych modeli i teorii sieci, utrudniając ocenę i porównywalność uzyskanych wyników badań a w rezultacie rozwój teorii.

## Bibliografia

- [1] Abrahamsen M.H., Henneberg S.C., Huemer L., *Network picturing: An action research study of strategizing in business networks* Review article, „Industrial Marketing Management” 2017, Vol. 59, pp. 852–863.
- [2] Borgatti S.P., Foster P.C., *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „Journal of Management” 2003, Vol. 29, pp. 991–1013.
- [3] Borgatti S.P., Halgin D.S., *On Network Theory*, „Organization Science” 2011, Vol. 22, pp. 1–14.
- [4] Borgatti S.P., Mehra A., Brass D.J., Labianca G., *Network Analysis in the Social Sciences*, „Science” 2009, Vol. 323, pp. 892–895.

- [5] Brass D.J., Galaskiewicz J., Greve H.R., Tsai W., *Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective*, "Academy of Management" 2004, Vol. 47, pp. 795–819.
- [6] Burt R.S., *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge 1992.
- [7] Clegg S., Josserand E., Mehra A., Pitsis T.S., *The Transformative Power of Network Dynamics: A Research Agenda*, „Organization Studies” 2016, Vol. 7, pp. 277–291.
- [8] Cook K.S., Emerson R.M., *Power, equity and commitment in exchange networks*, „American Sociological Review” 1978, Vol. 43, pp. 721–739.
- [9] Cyfert S., Krzakiewicz K., *Granice w świecie sieciowych i wirtualnych organizacji*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 47–59.
- [10] Czakon W., *O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 27–35.
- [11] Czakon W., *Obrazy sieci w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 19, s. 71–81.
- [12] Czakon W., *Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2014, nr 135, s. 89–98.
- [13] Czakon W., *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 217, s. 9–18.
- [14] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [15] Dagnino G.B., Levanti G., Mocciaro Li Destri A., *Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: A multilevel approach*, „Organization Studies” 2016, Vol. 37, pp. 349–373.
- [16] DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, Vol. 48, pp. 147–160.
- [17] Granovetter M., *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology” 1973, Vol. 78, pp. 1360–1380.
- [18] Kawa A., *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [19] Kilduff M., Tsai W., *Social Networks and Organizations*, Sage, Thousand Oaks 2003.
- [20] Krzakiewicz K., Cyfert S., *The network concept of strategic management and its limitations*, „Management” 2013, Vol. 17, pp. 19–30.
- [21] Lin N., *Social Resources and Instrumental Action*, [in:] P.V. Marsden, N. Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Sage, Beverly Hills 1982, pp. 131–145.

- [22] Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York 1978.
- [23] Provan K.G., Kenis P., *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, Vol. 18, pp. 229–252.
- [24] Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [25] Światowiec-Szczepeńska J., *Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 490–499.

---

## METAFORY, MODELE I TEORIE SIECI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

Wraz ze wzrostem popularności podejścia sieciowego w zarządzaniu zauważa się pewien chaos pojęciowy, który może stanowić istotną barierę w rozwoju teorii sieci. Celem artykułu jest wskazanie głównych dylematów definicyjnych i podejść w badaniach sieci w zarządzaniu. Podjęto próbę odpowiedzi na dwa następujące pytania: Jakie są różnice w stosowanych w zarządzaniu podejściach badawczych do sieci? Czy w naukach o zarządzaniu istnieje powszechnie akceptowalna baza koncepcyjna, którą badacze sieci mogą wykorzystać do badań w różnych kontekstach? Do identyfikacji typów badań sieci przyjęto trzy główne kryteria: mechanizm wyjaśniający funkcjonowanie sieci, główny cel badania sieci oraz pochodzenie sieci. Artykuł ma charakter koncepcyjny, wykorzystujący podejście analityczno-syntetyczne zmierzające do uporządkowania pojęć i typologii badań sieci w zarządzaniu.

**SŁOWA KLUCZOWE: SIECI, MODELE SIECI, TEORIE SIECI, TYPOLOGIA SIECI**

---

## METAPHORS, MODELS AND THEORIES OF THE NETWORK IN MANAGEMENT SCIENCES

### Abstract

With the increasing popularity of a network approach in management one can note a certain conceptual confusion, which can be a significant barrier to the development of network theory. The aim of the article is to indicate the main definitional dilemmas and approaches in network research in management. An attempt has been made to answer the following two questions: is there a widely acceptable conceptual framework in management science that network researchers can use for research in different contexts?; what are the differences in research approaches to networks in management science? Three main criteria were adopted to identify the types of network research: a mechanism explaining the functioning of the network, the main purpose of network research and the origin of the network. The article is of a conceptual nature, using an analytical and synthetic approach aimed at organizing the concepts and typologies of network research in management.

**KEY WORDS: NETWORKS, NETWORK MODELS, NETWORK THEORIES, NETWORK TYPOLOGY**

**JEL: D85, L14**



# ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII I STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Sieci międzyorganizacyjne stanowią odpowiedź na rosnącą złożoność i dynamikę otoczenia i są coraz bardziej powszechną formą współdziałania przedsiębiorstw w praktyce zarządzania [12; 41]. Badania nad sieciami międzyorganizacyjnymi cechuje coraz szerszy zakres merytoryczny, obejmujący m.in.: przyczyny powstawania sieci, ich rodzaje, mechanizmy rozwoju sieci, następstwa i korzyści wykorzystywania tej formy itd., jak również coraz większa dojrzałość metodyczna. Sieci jako obiekt badań są jednak zjawiskiem bardzo złożonym i zróżnicowanym, wiele kwestii dotyczących współpracy sieciowej nadal pozostaje nierozpoznanych, wzbudzając przy tym rosnące zainteresowanie badaczy, ale również wątpliwości.

Sieci międzyorganizacyjne zwykle są utożsamiane z wysoką elastycznością działania, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym (m.in. [16]). Argumentami przemawiającymi za zwiększoną elastycznością sieci międzyorganizacyjnych i podmiotów w nich funkcjonujących są m.in.: pełny i szybki przepływ informacji między wierzchołkami sieci [18], lepszy, aniżeli w przypadku pojedynczych organizacji, dostęp do rzadkich i cennych zasobów [11], występowanie efektu synergicznego w działaniach zbiorowych [3], korzyści wynikające z wymiany wiedzy i doświadczeń

\* **Dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* **Dr inż. Katarzyna Piórkowska** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\*\* **Dr Krzysztof Ćwik** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\*\*\* **Dr Anna Oleszkiewicz** – Uniwersytet Wrocławski.

<sup>1</sup> Przedstawione badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. *Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji*, nr 2015/17/B/HS4/00248.

między uczestnikami [23], a także ze wspólnego rozwoju i upowszechniania innowacji [1]. Przywołane badania dotyczą jednak głównie elastyczności sieci jako całości (płaszczyzna interorganizacyjna), a znacznie rzadziej elastyczności uczestników sieci w obszarze strategii, zasobów czy struktury organizacyjnej (płaszczyzna intraorganizacyjna), co ujawnia istnienie luki badawczej. Zatem pojawia się następujące pytanie badawcze: czy uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej jest związane ze wzrostem elastyczności organizacji węzłowej w perspektywie wymiarów kluczowych składników organizacji, tj. strategii i struktury organizacyjnej?

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań poświęconych identyfikacji współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością uczestników sieci w obszarze strategii i struktury organizacyjnej. Bazując na studiach literatury, przyjęto, że większej intensywności powiązań sieciowych powinien towarzyszyć większy poziom elastyczności strategii (H1) i wyższy poziom organiczności struktury organizacyjnej (H2).

Prezentowane badania empiryczne obejmowały badania ankietowe i pogłębione badania terenowe z wykorzystaniem przekrojowego studium przypadków (*cross case study research design*). Badania ankietowe przeprowadzono od października 2016 r. do marca 2017 r. na próbie badawczej 182 średnich i dużych przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Badania terenowe natomiast były prowadzone w okresie od maja 2016 r. do grudnia 2017 r. w sześciu przedsiębiorstwach aktywnie funkcjonujących w sieciach międzyorganizacyjnych i charakteryzujących się wysokim poziomem intensywności powiązań sieciowych.

## 1. Intensywność powiązań sieciowych i elastyczność strategii i struktury organizacyjnej – operacjonalizacja konstruktów

W analizie sieci relacji międzyorganizacyjnych dość powszechnie wykorzystuje się koncepcję M. Granovettera [9], przeniesioną z poziomu jednostek i sieci społecznych na poziom organizacji i sieci gospodarczych (zob. m.in. [17]). Adaptacje te nie w pełni przystają jednak do specyfiki relacji międzyorganizacyjnych i cechują je pewne ograniczenia [12]. Więzy międzyorganizacyjne są bowiem inne w swojej naturze aniżeli więzy społeczne. Stanowi to przesłankę do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie badania siły relacji gospodarczych. Jedną z istotnych kwestii w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi jest odpowiedź na pytanie, jak silne są powiązania i współpraca sieciowa badanych organizacji oraz jak mocno organizacje te są zakorzenione w układach sieciowych. Wobec braku powszechnie przyjętych sposobów badania intensywności relacji i zakorzenienia organizacji w sieci autorzy na podstawie studiów literatury dokonali konceptualizacji i operacjonalizacji konstruktów

nazwanego intensywnością powiązań sieciowych (*intensity of network relationships*). Odnosi się ona do tzw. zakorzenienia strukturalnego organizacji (*structural embeddedness*), które, jak podkreślają R. Gulati, D. Lavie i R. Madhavan [12], jest bardziej złożonym i wielowymiarowym zjawiskiem niż zakorzenienie relacyjne (*relational embeddedness*) [13].

Na podstawie studiów literatury, wstępnych badań własnych (*case study*) i konsultacji z ekspertami wyróżniono siedem wymiarów intensywności powiązań sieciowych (tabela 1), które łącznie współokreślają poziom zakorzenienia organizacji w strukturze relacji sieciowych – szerzej zob. m.in. [7].

Tabela 1. Wymiary intensywności powiązań sieciowych

W1	Liczba aktywnych powiązań z partnerami sieciowymi (m.in. [23])
W2	Częstotliwość interakcji z uczestnikami sieci (m.in. [11])
W3	Zakres i przedmiot współpracy sieciowej (m.in. [24])
W4	Wolumen wymiany z siecią / udział zasobów zaangażowanych we współpracę (m.in. [24])
W5	Rodzaj powiązań produkcyjnych (pionowy, poziomy, koncentryczny, konglomeratowy) (m.in. [15])
W6	Możliwość i łatwość zastępowania uczestników sieci (m.in. [20])
W7	Barьеры wyjścia z sieci (m.in. [20])

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury oraz m.in. [7].

Na obecnym etapie badań brak jest przesłanek do zróżnicowania siły wpływu poszczególnych wymiarów, co skłania ku ich równoważnemu traktowaniu. Dla każdego z siedmiu wyróżnionych wymiarów opracowano pytania z 5-stopniowymi skalami typu Likerta. Intensywność powiązań stanowiła sumę punktów uzyskanych w ocenie natężenia poszczególnych jej wymiarów.

W dobie narastającej dynamiki otoczenia elastyczność stała się pożądanym atrybutem organizacji [14], a w nurcie zarządzania strategicznego wskazuje się nie tylko na potrzebę zwiększania czujności i potencjału dostosowawczego organizacji (*sense and respond*), lecz także na potrzebę rozwoju zdolności dynamicznych, zbliżonych w swojej istocie do elastyczności strategicznej [13]. O ile istnieje zgoda, co do potrzeby „bycia elastycznym”, o tyle nie ma zgodności w kwestii szczegółowego pojmowania elastyczności oraz sposobów jej pomiaru, np. w odniesieniu do strategii i struktury organizacyjnej.

Bazując na studiach literatury przedmiotu, do badania elastyczności strategii organizacji autorzy przyjęli kompilację pięciu wymiarów, wykorzystywanych w badaniach nad elastycznością strategii organizacji przez różnych autorów, takich jak: horyzont czasowy, alokacja zasobów, zgodność działań z planem, znaczenie indywidualnych dążeń i wartości menedżerów oraz szczegółowość i formalizacja strategii (tabela 2) – szerzej zob. m.in. [7].



Tabela 2. Wymiary elastyczności strategii organizacji

W1	Horyzont czasowy (m.in. [14])
W2	Alokacja zasobów (m.in. [11])
W3	Zgodność działań z planem (m.in. [19])
W4	Znaczenie indywidualnych menedżerskich dążeń i wartości (m.in. [19])
W5	Szczegółowość i formalizacja (m.in. [2])

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury oraz m.in. [7].

W przypadku struktury organizacyjnej do badania poziomu jej organiczności (elastyczności) przyjęto wymiary zaczerpnięte z koncepcji opracowanej przez zespół badaczy z Aston [22] i wykorzystywane w kilku ostatnich dekadach przez wielu autorów (w niektórych badaniach z pewnymi modyfikacjami), takie jak: specjalizacja, konfiguracja, centralizacja, standaryzacja i formalizacja (tabela 3).

Tabela 3. Wymiary elastyczności struktury organizacyjnej

W1	Specjalizacja (m.in. [22])
W2	Konfiguracja (m.in. [22])
W3	Centralizacja (m.in. [22])
W4	Standaryzacja (m.in. [22])
W5	Formalizacja (m.in. [22])

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury oraz m.in. [7].

Natężenie wytypowanych wymiarów strategii i struktury organizacyjnej określa poziom elastyczności badanych konstruktów.

## 2. Procedura badań empirycznych i charakterystyka próby badawczej

Pierwszym etapem badań było przeprowadzenie ankiet. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz składający się z pytań zamkniętych z 5-stopniową skalą typu Likerta do oceny poszczególnych zjawisk, a także wyjaśnień kluczowych pojęć i metryczki przedsiębiorstwa. Ponieważ przedmiotem badania była elastyczność strategii i struktury organizacyjnej, której poziom jest wysoki przy niskim natężeniu przyjętych wymiarów, dlatego skale dla wszystkich wymiarów strategii i struktury organizacyjnej zostały odwrócone, tj. im wyższy poziom natężenia danego wymiaru, tym mniejsza wartość punktowa na skali (jest to istotna informacja przy odczytywaniu wyników w prezentowanych w dalszej części tekstu tabelach). Zarówno w przypadku strategii, jak i struktury organizacyjnej opracowano pytania z 5-stopniowymi skalami

typu Likerta. Elastyczność na poziomie całych konstruktów, tj. strategii i struktury organizacyjnej, była określana na podstawie sumy punktów wynikających z oceny natężenia poszczególnych wymiarów.

Po badaniach pilotażowych ( $n = 48$ ) i modyfikacjach kwestionariusza ankiety, ukierunkowanych na zwiększenie jego przejrzystości i zrozumiałości pytań, został on rozdystrybuowany do średnich i dużych przedsiębiorstw za pośrednictwem poczty tradycyjnej, przez kontakty osobiste i przy współpracy z Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – metoda PAPI. Uzyskano łącznie 182 poprawnie i kompletnie wypełnione kwestionariusze ankiety. Badania realizowane były od września 2016 r. do marca 2017 r. W tabeli 4 przedstawiono ogólną charakterystykę próby badawczej.

Tabela 4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa ogółem	N = 182		
Wielkość	Średnie, $n = 93$ (51,1%)		Duże, $n = 89$ (48,9%)
Kapitał	Kapitał krajowy, $n = 127$ (69,8%)		Kapitał zagraniczny, $n = 54$ (29,7%)
Typ branży (według OECD)	Nowoczesne, $n = 52$ (28,6%)	Tradycyjne, $n = 122$ (67%)	Schyłkowe, $n = 8$ (4,4%)
Dominujący profil działalności	Produkcja, $n = 99$ (54,4%)	Usługi, $n = 61$ (33,5%)	Handel, $n = 21$ (11,5%)

Źródło: opracowanie własne.

Analizy statystyczne przeprowadzono z użyciem programu IBM SPSS (wersja 22) przy założonym poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ . Ze względu na normalny rozkład większości z analizowanych zmiennych (kurtoza  $> -0,6$  i  $< 0,1$ ; skośność  $> -0,24$  i  $< 0,14$  nieistotny wynik testu Shapiro-Wilka dla strategii i intensywności powiązań sieciowych,  $p > .05$ ; istotny dla strategii,  $p = 0,014$ ) zdecydowano się na stosowanie statystyk parametrycznych.

Drugi etap badań stanowią pogłębione badania terenowe z wykorzystaniem metody przekrojowych studiów przypadku (*cross case study research design*). Badania były prowadzone w okresie od maja 2016 r. do grudnia 2017 r. Technikami gromadzenia danych były: analiza dokumentacji organizacyjnej (aktualnej i historycznej) oraz wywiady ustrukturyzowane z przedstawicielami naczelnego kierownictwa. Na tym etapie badań było możliwe nie tylko badanie współzależności, lecz także identyfikacja związków przyczynowo-skutkowych, a więc przesłanek nawiązywania i następstw rozwoju współpracy sieciowej. W badaniu udział wzięło sześć podmiotów aktywnie działających w sieciach międzyorganizacyjnych i charakteryzujących się wysokim poziomem intensywności powiązań sieciowych.

### 3. Wyniki badań

Na poziomie powiązań między całym konstruktami nie zaobserwowano istotnych statystycznie współzależności. Większej intensywności powiązań sieciowych nie towarzyszył, jak założono w hipotezach badawczych, wyższy poziom elastyczności w obszarze strategii i struktury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw (tabela 5)<sup>2</sup>.

Tabela 5. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej

		Intensywność powiązań sieciowych	Strategia (elastyczność)	Struktura (elastyczność)
Intensywność powiązań sieciowych	Korelacja Pearsona	1	,027	-,061
	Istotność (dwustronna)		,716	,414
Strategia (elastyczność)	Korelacja Pearsona	,027	1	,422**
	Istotność (dwustronna)	,716		,000
Struktura (elastyczność)	Korelacja Pearsona	-,061	,422**	1
	Istotność (dwustronna)	,414	,000	

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: badania własne

Pewne współzależności można natomiast dostrzec między intensywnością powiązań sieciowych (jako całym konstrukt) a poszczególnymi wymiarami strategii organizacji (tabela 6) oraz struktury organizacyjnej (tabela 7)<sup>3</sup>.

Analiza powiązań intensywności relacji sieciowych z poszczególnymi wymiarami strategii pozwala wnioskować, iż większej intensywności powiązań towarzyszy dłuższy horyzont czasowy planowania, przewaga działań zgodnych z planem nad działaniami *ad hoc* oraz większa szczegółowość i wyższy poziom sformalizowania strategii. Natężenie tych wymiarów wskazuje na usztywnienie strategii w warunkach większej intensywności powiązań sieciowych (ujemne korelacje), przeciwnie niż przyjęto w hipotezie badawczej (H1).

<sup>2</sup> Zidentyfikowano natomiast istotną statystycznie dodatnią korelację między elastycznością w obszarze strategii i struktury organizacyjnej. Jest to wynik zbieżny z badaniami innych autorów (por. [18]), co w pewnym stopniu zdaje się potwierdzać poprawność wykorzystanego kwestionariusza i doboru próby badawczej. Stwierdzono również m.in. istotne statystycznie ujemne korelacje między wielkością przedsiębiorstwa a elastycznością struktury organizacyjnej, a także dodatnie korelacje między poszczególnymi wymiarami struktury organizacyjnej.

<sup>3</sup> Skale wymiarów zostały odwrócone, tj. im niższy poziom natężenia danego wymiaru, tym większa wartość na skali (większy poziom elastyczności).

Tabela 6. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a wymiarami strategii organizacyjnej

		Intensywność powiązań sieciowych	Horyzont czasowy	Wykorzystanie zasobów	Zgodność działań z planem	Wpływ podmiotów zewnętrznych	Indywidualne dążenia menedżerów	Szczegółowość i formalizacja strategii
Intensywność powiązań sieciowych	Korelacja Pearsona	1	-,199**	,095	-,184*	,451**	,189*	-,297**
	Istotność (dwustronna)		,007	,201	,013	,000	,011	,000
Horyzont czasowy	Korelacja Pearsona	-,199**	1	-,217**	,326**	-,127	-,008	,454**
	Istotność (dwustronna)	,007		,003	,000	,089	,917	,000
Wykorzystanie zasobów	Korelacja Pearsona	,095	-,217**	1	,179*	,206**	,040	,009
	Istotność (dwustronna)	,201	,003		,015	,005	,595	,909
Zgodność działań z planem	Korelacja Pearsona	-,184*	,326**	,179*	1	,014	,139	,302**
	Istotność (dwustronna)	,013	,000	,015		,848	,062	,000
Indywidualne dążenia menedżerów	Korelacja Pearsona	,189*	-,008	,040	,139	,277**	1	-,117
	Istotność (dwustronna)	,011	,917	,595	,062	,000		,115
Szczegółowość i formalizacja strategii	Korelacja Pearsona	-,297**	,454**	,009	,302**	-,209**	-,117	1
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,909	,000	,005	,115	

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W interpretacji uzyskanych wyników pomocne są wyniki pogłębionych badań terenowych, które ukazują nie tylko kierunki zmian w obszarze strategii i struktury organizacyjnej, implikowane uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjną, lecz także mechanizmy tych zmian. Z badań tych wynika, że główną przyczyną usztywnienia strategii i przyjmowania podejścia planistycznego w zarządzaniu strategicznym jest fakt, że sieć daje swoim uczestnikom większe poczucie stabilności otoczenia i choć może być ona tylko pozorna, to wywołuje określone zmiany postaw i zachowań kadry zarządzającej. W warunkach intensywnej współpracy sieciowej menedżerowie przejawiają skłonność do wydłużania horyzontu czasowego planowania, uszczegóławiania i formalizowania strategii oraz większe dążenie do trzymania się planu. Wynik ten jest zbieżny z badaniami R. Krupskiego, z których wynika, że menedżerowie przejawiają skłonność do implementacji w przedsiębiorstwach klasycznej orientacji planistycznej, jeśli tylko postrzegają ku temu warunki. Wszelkiego rodzaju bardziej elastyczne strategie są wymuszane przez uwarunkowania zmiennego i niepewnego otoczenia, a jeśli tylko uwarunkowania stabilizują się, pojawia się tendencja do usztywniania strategii i stosowania szkoły planistycznej (m.in. [30]). Stabilność

i przewidywalność otoczenia w warunkach współpracy sieciowej może być jednak pozorna lub krótkotrwała, co stanowi istotne zagrożenie dla rozwoju, czy nawet przetrwania przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Zmniejsza się bowiem czujność i wrażliwość na sygnały z otoczenia.

Drugim badanym konstruktem była struktura organizacyjna i zmiany jej elastyczności w warunkach współpracy sieciowej. Analiza współwystępowania badanych zmiennych na poziomie poszczególnych wymiarów struktury organizacyjnej wskazuje, że większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszył niższy poziom standaryzacji działań i wyższy poziom formalizacji (tabela 7).

Tabela 7. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a wymiarami struktury organizacyjnej

		Intensywność powiązań sieciowych	Konfiguracja	Specjalizacja	Centralizacja	Standaryzacja	Formalizacja
Intensywność powiązań sieciowych	Korelacja Pearsona	1	-,108	-,020	,094	,155*	-,296**
	Istotność (dwustronna)		,146	,790	,207	,037	,000
Konfiguracja	Korelacja Pearsona	-,108	1	,665**	,423**	-,413**	,534**
	Istotność (dwustronna)	,146		,000	,000	,000	,000
Specjalizacja	Korelacja Pearsona	-,020	,665**	1	,444**	-,297**	,348**
	Istotność (dwustronna)	,790	,000		,000	,000	,000
Centralizacja	Korelacja Pearsona	,094	,423**	,444**	1	-,136	,133
	Istotność (dwustronna)	,207	,000	,000		,067	,074
Standaryzacja	Korelacja Pearsona	,155*	-,413**	-,297**	-,136	1	-,483**
	Istotność (dwustronna)	,037	,000	,000	,067		,000
Formalizacja	Korelacja Pearsona	-,296**	,534**	,348**	,133	-,483**	1
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,074	,000	

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Wzrost formalizacji implikowany rozwojem relacji międzyorganizacyjnych zmniejsza zdolności organizacji do adaptacji i szybkiego reagowania na bodźce z otoczenia, co w warunkach znacznej dynamiki otoczenia również może być dla organizacji zagrożeniem. Interesujący jest fakt, że jednocześnie zaobserwowano zmniejszenie poziomu standaryzacji działań. Wynika to prawdopodobnie z przyjętego przez

badaczy z grupy astońskiej sposobu rozumienia standaryzacji, jako wykorzystywania zwyczajowych, niezapisanych wzorców działania. W wyniku rozwoju współpracy zewnętrznej niepisane zasady i wzorce są zastępowane formalnie obowiązującymi regulami i wzorcami działania, co wyjaśnia zmniejszenie ich udziału. W przypadku pozostałych wymiarów strukturalnych, tj. konfiguracji, specjalizacji i centralizacji, nie zidentyfikowano istotnych statystycznie zależności.

Potwierdzeniem i uzupełnieniem przedstawionych analiz w zakresie zmian w strukturze organizacyjnej są wyniki badań terenowych. W niektórych spośród badanych przedsiębiorstw, szczególnie mniejszych i o słabszej pozycji w sieci, wejście do układu sieciowego i rozwój współpracy międzyorganizacyjnej oznaczały rozbudowę struktury organizacyjnej i jej zmiany w kierunku modelu mechanistycznego (zmniejszenie poziomu elastyczności). Wzrastało przede wszystkim natężenie formalizacji działań, co wynikało z konieczności wprowadzania dodatkowych dokumentów organizacyjnych, standardów i norm zapewnienia jakości, określonych sposobów komunikacji wewnętrznej itp., wymaganych przez integratora sieci lub kluczowych partnerów. Zwiększenie ilości i zakresu wykorzystywanych wytycznych i formalnie obowiązujących wzorców oznacza zmniejszenie się zdolności adaptacyjnych organizacji.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań, zarówno na poziomie całych konstruktów, jak i poszczególnych wymiarów, nie dają jednoznacznych podstaw do potwierdzenia lub odrzucenia postawionych hipotez badawczych. Trudno jest zatem udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie badawcze przedstawione we wprowadzeniu. Na podstawie uzyskanych wyników można natomiast wnioskować m.in., że współpraca sieciowa może prowadzić do zwiększenia elastyczności strategii i struktury organizacyjnej, jak wskazują na to przywołane pozycje literatury<sup>4</sup>, ale jedynie w pewnych warunkach i w odniesieniu do wybranych wymiarów. Jednocześnie, w określonych warunkach i w ramach innych wymiarów, występowało częściowe usztywnianie strategii i struktury, a więc zmniejszenie poziomu elastyczności organizacji.

---

<sup>4</sup> Zmiany takie obserwowano przede wszystkim w podmiotach o silnej pozycji w sieci i pełniących rolę integratorów. Wzrost intensywności powiązań sieciowych oznaczał w takich przypadkach zwiększenie skali działalności i możliwości rozwoju na bazie zasobów zewnętrznych, co sprzyjało zwiększeniu elastyczności. Nasuwa się więc wniosek, że w wielu zagranicznych badaniach ich autorzy analizują poziom elastyczności, koncentrując się na sieciach jako całości lub na podmiotach o silnej pozycji, np. integratorach sieci (dodatkowo często o większych rozmiarach i wynikającym z tego mniejszym poziomie elastyczności strategii i struktury organizacyjnej przed wejściem do sieci). To wyjaśniałoby identyfikowane w tych badaniach zwiększenie elastyczności. Rzadziej obiektem badań są podmioty o charakterze satelitarnym i słabej pozycji w sieci, a z uwagi na liczbę tego rodzaju przedsiębiorstw skupionych w sieciach międzyorganizacyjnych warto również ten typ organizacji wziąć pod uwagę.

Zaprezentowane rozważania i wyniki badań empirycznych pokazują, że kierunek i charakter zmian w obszarze strategii i struktury organizacyjnej przedsiębiorstw włączanych do sieci i rozwijających współpracę międzyorganizacyjną może być różny w zależności od analizowanego wymiaru czy aspektu. Warto podkreślić, że w dobie narastającej burzliwości otoczenia zaobserwowane usztywnienie strategii i struktury organizacyjnej, nawet jeśli jest odnoszone jedynie do wybranych wymiarów badanych konstruktów, może stanowić realne zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Uczestnictwo w sieci i wzrost zakorzenienia w niej mogą więc być rozpatrywane w kategoriach zjawisk negatywnych, co pozwala lokować przeprowadzone badania w słabo jak dotychczas spopularyzowanym nurcie tzw. ciemnych stron (*dark sides*) współpracy sieciowej<sup>5</sup>.

Autorzy opracowania mają świadomość ograniczeń prezentowanych badań, związanych m.in. z ankietowym charakterem badań korelacyjnych (N = 182) czy niewielką liczebnością próby w pogłębionych badaniach terenowych (n = 6). Ograniczenia te powodują, że autorzy bardzo ostrożnie podchodzą do interpretacji uzyskanych wyników i możliwości ich generalizowania. Ponieważ jednym z celów pobocznych niniejszego tekstu jest chęć zainicjowania szerszej dyskusji na temat elastyczności sieci i poszczególnych jej węzłów oraz zachęcenie innych badaczy do ujęcia tego aspektu w prowadzonych przez nich badaniach, w prezentowanym materiale skoncentrowano się w większym stopniu na zasygnalizowaniu i opisie zmian przeciwnych do zakładanych, związanych z usztywnieniem strategii i struktury organizacyjnej, czyli na poszukiwaniu popperowskich czarnych łabędzi. Zatem relatywnie mniej uwagi poświęcono zmianom zbieżnym z hipotezami badawczymi, które również były widoczne w badanych przedsiębiorstwach.

Konkluzje tu zawarte, zwłaszcza w odniesieniu do strategii, mogą być również przyczynkiem do rozpatrywania zagadnień funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych przez pryzmat tzw. mikrofundamentów, czyli jednostkowych decyzji podejmowanych przez menedżerów lub ich grupę [21; 25]. O ile poczyniono próbę badania mikrofundamentów zjawisk na poziomie organizacji (np. [21]), o tyle problematyka mikrofundamentów współpracy międzyorganizacyjnej (poziom sieci), poza nielicznymi wyjątkami (np. [5; 25]), nie jest silnie eksplorowana. Powodem może być szereg trudności w uzyskaniu satysfakcjonującego materiału empirycznego. Niemniej jednak, jak konstatuje W. Czakon [6], niedługo może stać się ona jednym z ważnych nurtów badania sieci międzyorganizacyjnych, obok kosztów transakcyjnych, renty relacyjnej czy procesów uczenia się.

<sup>5</sup> W większości publikacji w obszarze sieci międzyorganizacyjnych podnoszone są korzyści wynikające ze współpracy sieciowej, a tematyka ewentualnych słabości czy zagrożeń podejmowana jest bardzo rzadko.



## Bibliografia

- [1] Ahuja G., *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, „Administrative Science Quarterly” 2000, Vol. 45, Iss. 3, pp. 425–455.
- [2] Burke A., Fraser S., Greene F.J., *The multiple effects of business planning on new venture performance*, „Journal of Management Studies” 2010, Vol. 47, Iss. 3, pp. 391–415.
- [3] Burt R.S., *The network structure of social capital*, „Research in Organizational Behavior” 2000, Vol. 22, pp. 345–423.
- [4] Czakon W., *Sieci w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- [5] Czakon W., *Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, pp. 87–97.
- [6] Czakon W., *Obrazy sieci w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 19, pp. 71–81.
- [7] Ćwik K., Lichtarski J.M., Piórkowska K., *Addiction to Inter-Organizational Network. How Does Intensity of Network Relationships Affect Strategy and Structure of Node Organizations?*, [in:] A. Jabłoński (ed.), *Business Models: Strategies, Impacts and Challenges*, Nova Science Publishers, USA 2017.
- [8] Frery, F., *The Fundamental Dimensions of Strategy*, „MIT Sloan Management Review” 2006, [sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/](http://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/) (05.05.2015).
- [9] Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, Iss. 3, pp. 481–510.
- [10] Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, New York 2010.
- [11] Gulati R., Garigulo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, Vol. 104, No. 5, pp. 1439–1493.
- [12] Gulati R., Lavie D., Madhavan R., *How Do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks*, „Research in Organizational Behavior” 2011, Vol. 31, pp. 207–224.
- [13] Helfat C.E., Peteraf M.A., *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*, „Strategic Organization” 2009, Vol. 7, No. 1, pp. 91–102.
- [14] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [15] Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- [16] Ma X., Yao X, Xi Y., *How do interorganizational and Interpersonal Networks Affect a Firm's Strategic Adaptive Capability in Transition Economy?*, „Journal of Business Research” 2009, Vol. 62, pp. 1087–1095.



- [17] McFadyen M., Semadeni M., Cannella A., *Value of Strong Ties to Disconnected Others: Examining Knowledge Creation in Biomedicine*, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 3, pp. 552–564.
- [18] Miles R.E., Snow Ch.C., Meyer A.D., Coleman H.J., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, „The Academy of Management Review” 1978, Vol. 3, No. 3, pp. 546–562.
- [19] Mintzberg H., *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, Vol. 24, No. 9, pp. 934–948.
- [20] Oliver C., *Network Relations and Loss of Organizational Autonomy*, „Human Relations” 1991, Vol. 9, pp. 261–278.
- [21] Piórkowska K., *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [22] Pugh D.S., Hickson D.J., *Organizational Structure in Its Context. The Aston Programme I*, Saxon House, Westmead 1976.
- [23] Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, No. 1, pp. 35–67.
- [24] Whetten D., *Issues in Conducting Research, in Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, University of Iowa Press, Iowa City 1982.
- [25] Wójcik D., Klimas P., *Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, pp. 583–593.

---

## ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII I STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ

### Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań poświęconych identyfikacji współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością uczestników sieci w obszarze strategii i struktury organizacyjnej. Przyjęto, że większej intensywności powiązań sieciowych powinien towarzyszyć większy poziom elastyczności strategii (H1) i wyższy poziom organiczności struktury organizacyjnej (H2). Prezentowane badania empiryczne obejmują badania ankietowe i pogłębione badania terenowe z wykorzystaniem przekrojowego studium przypadków (*cross case study research design*). Na podstawie uzyskanych wyników poczyniono konstatację, że współpraca sieciowa może prowadzić do częściowego zwiększenia elastyczności

strategii i struktury organizacyjnej (w ramach wybranych wymiarów). Jednocześnie w ramach innych wymiarów występuje usztywnianie strategii i struktury organizacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: SIEĆ MIĘDZYORGANIZACYJNA, RELACJE SIECIOWE, ELASTYCZNOŚĆ, STRATEGIA, STRUKTURA ORGANIZACYJNA**

---

## THE FLEXIBILITY OF ORGANIZATIONAL STRATEGY AND STRUCTURE: NETWORK COOPERATION PERSPECTIVE

### Abstract

The aim of the paper is to present the research results with regard to associations between network relationships intensity and the flexibility of organizational strategy and structure of the entities embedded in the inter-organizational network. It has been assumed that the higher intensity of inter-organizational relationships, the higher flexibility of organizational strategy (H1) and structure (H2) of the entities encompassed in the networks. As for the research methods, the survey and cross case study research designs have been incorporated. On the basis of the research results it has been concluded that inter-organizational cooperation may lead, on one hand, to partial flexibility of organizational strategy and structure (within some dimensions) and on the other hand to rigidify those core organizational elements.

**KEY WORDS: INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS, FLEXIBILITY, ORGANIZATIONAL STRATEGY, ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

**JEL: M10, L14**



# ZWINNOŚĆ KOORDYNACJI W SIECIACH ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PUBLICZNYM

## Wprowadzenie

Szeroki zakres funkcji sektora publicznego, decentralizacja i zawężenie specjalizacji oraz jednoczesna internacjonalizacja i regionalizacja sprawiają, że koordynacja międzyorganizacyjna w sektorze publicznym jest ważnym, a zarazem niezmiernie trudnym zagadnieniem. Realizacja polityk publicznych wymaga bowiem podziału odpowiedzialności pomiędzy różne, współdziałające w zróżnicowanym stopniu organizacje, które tworzą sieci publiczne. Z tego względu koordynacja jest uważana za kamień filozoficzny zarządzania publicznego, gdyż jej brak lub niedosyt stanowi przyczynę wielu niepowodzeń w tym obszarze [14, s. 352; 19, s. 95].

W zarządzaniu publicznym koordynacja posiada szczególne znaczenie w dziedzinie bezpieczeństwa publicznego. Wynika to ze złożoności, dynamiki i niepowtarzalności procesów realizowanych w tym obszarze. Ponadto od organizacji zajmujących się problematyką bezpieczeństwa publicznego wymaga się adaptacyjności, elastyczności i szybkości działania. Czynniki te stanowią z jednej strony kluczowe parametry jakościowe koordynacji działań, a z drugiej – są elementami zwinności organizacyjnej, która umożliwia optymalizować realizowane przedsięwzięcia [21, s. 445–460; 25, s. 146].

Koordynacja w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest uważana za podstawę praktyki działań na rzecz bezpieczeństwa, a zarazem za główny czynnik słabej efektywności działań [13, s. 384; 8]. Jednakże sporadycznie jest ona badana w sieciach publicznych, zwłaszcza w ujęciu empirycznym. Stosunkowo rzadko jest również uwzględniany dynamiczny, złożony i niepewny kontekst koordynacji działań.

---

\* Dr hab. inż. Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek – Politechnika Śląska.

Dodatkowo zwinność w badanym obszarze jest analizowana jedynie w odniesieniu do łańcuchów dostaw [17, s. 173–201; 20, s. 115–120]. Istnieje zatem luka badawcza i potrzeba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki decydują o zwinności koordynacji w sieciach publicznych? Niniejszy artykuł będzie stanowił próbę wypełnienia tej luki badawczej przez identyfikację determinantów zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym.

## 1. Metodyka badawcza

Cel niniejszego artykułu zostanie osiągnięty na podstawie następujących badań:

1. Przegląd literatury polskiej i zagranicznej.
2. Kwestionariusz ankiety przeprowadzonej w czerwcu 2016 roku wśród ekspertów zajmujących się problematyką funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem publicznym. W ramach badań przeprowadzono 100 kwestionariuszy, lecz w analizach uwzględniono 83 poprawnie uzupełnione ankiety.
3. Dyskusja w gronie 43 ekspertów biorących udział w badaniach ankietowych, co umożliwiło zweryfikowanie uzyskanych wyników oraz ułatwiło ich interpretację. Eksperci wskazywali bowiem na problematyczne obszary współpracy w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym, a na przykładach praktycznych wyjaśniali, jak przebiegają wspólnie realizowane przedsięwzięcia.

W toku analiz został przedstawiony kontekst badawczy, a w tym podstawy koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym oraz źródła ryzyka występujące w tym obszarze. Została przeprowadzona również ocena czynników koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym oraz zaprezentowano wymiary tej koordynacji, w tym zwinność. W ostatniej części artykułu scharakteryzowano determinanty zwinności organizacyjnej w badanych sieciach.

## 2. Podstawy koordynacji sieci publicznych

Koordynacja jest procesem zarządzania przepływami oraz zależnościami między działaniami, ukierunkowanym na ich dostosowanie, realizację określonego zbioru zadań i osiągnięcie wspólnego celu [18, s. 90; 4, s. 189–197]. Oznacza ona zatem dostosowywanie działań jednej organizacji do innych podmiotów w celu realizacji przedsięwzięć niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Opiera się na systematycznej i otwartej komunikacji wzmacniającej relacje społeczne w celu lepszej integracji wspólnych przedsięwzięć. Brak wspólnego zrozumienia sytuacji ogranicza możliwości skutecznej koordynacji. Dodatkowo zakłada się, że dostosowywanie działań poszczególnych organizacji jest dobrowolne. W przeciwnym razie pojawia

się zagrożenie w postaci konieczności wykorzystania mechanizmów formalnych lub – w odwrotnej sytuacji – akceptacji „wolnych jeźdźców”, co w obu przypadkach prowadzi do zmniejszenia możliwości wspólnych działań [4, s. 194]. Skuteczność koordynacji wynika również z podobieństwa struktur organizacyjnych poszczególnych organizacji, wspólnego postrzegania sytuacji i podejmowania decyzji, a także podejścia procesowego do realizowanych działań.

Trwający od ponad pięciu dekad rozwój teorii koordynacji zmienił perspektywę jej postrzegania od podejścia tradycyjnego, podkreślającego znaczenie kontroli i formalizacji, do podejścia współczesnego – opartego na sieciach organizacyjnych i międzyorganizacyjnych oraz dynamicznym podejściu do zmian w otoczeniu. Współczesna perspektywa postrzegania koordynacji pozwala wyjść ponad sztywne struktury administracyjne i centralizację zadań w kierunku większej swobody działania opartej na dobrej woli, zaufaniu i zaangażowaniu. Korzysta ona również z podejścia tradycyjnego, ponieważ uważa się, że w każdym przypadku koordynacja opiera się na mechanizmach hierarchicznym, rynkowym i społecznym, które w praktyce występują łącznie, lecz z różnym natężeniem [5, s. 62–71; 6, s. 7–10]. Każdy z tych mechanizmów wpływa w określonym zakresie na uporządkowanie przepływów zasobów i synchronizację działań międzyorganizacyjnych. Koordynacja sieci publicznych korzysta również z podobieństwa struktur organizacyjnych, procedur działań i umów formalnych, a także z nieformalnych relacji łączących jednostki i grupy z poszczególnych organizacji, którym przypisuje się coraz większe znaczenie.

W sieciach publicznych koordynacja jest niezbędna w celu zaspokojenia potrzeb i wymagań społeczeństwa, gdyż służy ona rozwojowi zintegrowanych strategii realizacji usług publicznych, a luki w tym zakresie prowadzą do powielania, nakładania się i fragmentacji tych usług [10, s. 76–97; 14, s. 352]. Dostarczanie usług publicznych opiera się bowiem na relacjach międzyorganizacyjnych, a koordynacja stanowi jeden z ich kluczowych wymiarów. Opiera się ona na dobrowolności, spontaniczności i solidarności, a ukierunkowana jest na wspieranie wzajemnego szacunku, zaufania, wspólnych norm i wartości organizacyjnych. Jej potrzeba wynika z doraźnego, czasowego i zróżnicowanego charakteru działań podejmowanych w sektorze publicznym, co każdorazowo wymaga odmiennej konfiguracji sił i środków, elastyczności i adaptacyjności. Znaczenie koordynacji rośnie wraz ze wzrostem złożoności sieci publicznej, co jest szczególnie widoczne w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym.

### 3. Charakterystyka koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym

Konieczność podejścia sieciowego do zarządzania bezpieczeństwem publicznym wynika z charakterystyk i zadań organizacji funkcjonujących w tym obszarze.

W aspekcie strukturalno-organizacyjnym sieci zarządzania bezpieczeństwem publicznym tworzą autonomiczne podmioty, które współdziałają w celu wytworzenia wartości istotnej dla wszystkich uczestników sieci. Należą do nich [23, s. 38]:

1. Samorząd terytorialny, który bezpośrednio i pośrednio wpływa na poziom bezpieczeństwa publicznego, zgodnie z zadaniami ustawowymi.
2. Jednostki interwencyjno-ratownicze, a w tym:
  - jednostka główna, w której kompetencjach leży podejmowanie działań w przypadku wystąpienia określonego rodzaju zagrożenia; spełnia ona wiodącą rolę w przypadku określonego zdarzenia;
  - jednostki pomocnicze, które pomagają w realizacji działań jednostce głównej;
  - jednostki uzupełniające, których wiedza i kompetencje są pomocne w określonej sytuacji; są to m.in.: inspekcja farmaceutyczna, inspekcja sanitarno-epidemiologiczna, inspekcja weterynaryjna, inspekcja ochrony roślin, inspekcja transportu drogowego, inspekcja nadzoru budowlanego, inspekcja ochrony środowiska, inspekcja handlowa, państwowa agencja atomistyki, lasy państwowe, generalna dyrekcja dróg krajowych i autostrad, pogotowie gazowe, pogotowie energetyczne, służby ochrony lotnisk i inne, niezbędne w określonej sytuacji.
3. Społeczeństwo: społeczności lokalne i przedsiębiorstwa funkcjonujące na danym obszarze terytorialnym.
4. Media: radio, telewizja, prasa, internet.
5. Organizacje pozarządowe, które obejmują ratownictwo ochotnicze (np.: ochotnicze straże pożarne, wodne ochotnicze pogotowie ratunkowe, górskie ochotnicze pogotowie ratunkowe), organizacje zajmujące się pomocą humanitarną (np. Polski Czerwony Krzyż), a także stowarzyszenia i fundacje ukierunkowane na zwalczanie problemów społecznych (np. przemoc, alkoholizmu) oraz ratownictwo komercyjne (np. pomoc drogową).
6. Jednostki badawczo-rozwojowe funkcjonujące przy jednostkach interwencyjno-ratowniczych (np. laboratoria), szkoły wyższe prowadzące badania w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego, a także instytuty badawcze.

Fundament sieci zarządzania bezpieczeństwem publicznym stanowi Policja, Państwowa Straż Pożarna oraz jednostki Ratownictwa Medycznego [1, s. 460–475; 2, s. 313–334]. Jednostki te najczęściej interweniują oraz są powiązane licznymi relacjami. Z tego względu zostały one wybrane do analiz w niniejszym artykule. Działania tych jednostek wspierają pozostałe służby, a organizacje pozarządowe, jednostki badawczo-rozwojowe, społeczności lokalne spełniają funkcję uzupełniającą. Celem działania Policji, Państwowej Straży Pożarnej oraz jednostek Ratownictwa Medycznego jest sprostanie zarówno sytuacjom kryzysowym, jak i codziennym zagrożeniom (np. wypadki drogowe, przestępstwa itp.) w ramach działań rutynowych.

Koordinacja w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest kształtowana zarówno przez formalne, jak i nieformalne relacje, przebiega w wymiarze

wewnątrz- i międzyorganizacyjnym, wertykalnym i horyzontalnym, a ponadto ma miejsce na różnych poziomach organizacyjnych w postaci partnerstw, sojuszy i sieci [15, s. 33–48]. Jej poziom zależy od zdolności poszczególnych organizacji do przystosowania się do dynamicznych warunków działania oraz od skutecznej komunikacji mającej na celu wypracowanie wspólnego stanowiska odnośnie sposobów prowadzenia operacji.

Poziom zaangażowania operacyjnego poszczególnych jednostek oraz koordynacja ich wspólnych działań w sieciach zależy od sytuacji i rodzaju analizowanego problemu, a także od fazy procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Proces ten obejmuje działania podejmowane przed wystąpieniem zagrożenia, w czasie zagrożenia oraz po jego zażegnaniu [16, s. 722–727]. W pierwszej fazie koordynacja polega na dostosowaniu przedsięwzięć przygotowawczych poszczególnych organizacji w celu zapewnienia zdolności międzyoperacyjnych. Służy temu zarówno przygotowywanie planów, wariantów i procedur działań, jak i międzyorganizacyjne szkolenia i ćwiczenia, a także zawieranie umów z podmiotami gospodarczymi. Efekty tych przedsięwzięć są weryfikowane w drugiej fazie procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym, kiedy koordynacja opiera się na wspólnym obrazie sytuacji zbudowanym na informacjach przekazywanych przez rozproszone terenowo zespoły operacyjne. Natomiast po zażegnaniu zagrożenia w celu koordynacji jest zapewnienie, że działania poszczególnych organizacji będą realizowane w sposób właściwy, szybki i bez zbędnego marnotrawstwa. Na każdym etapie procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym koordynacja stanowi duże wyzwanie. Wymaga ona podejścia dynamicznego, co wynika z następujących przyczyn, które mogą być źródłem ryzyka w realizacji tego procesu:

1. niepewność i zmienność warunków działania,
2. rozproszenie punktów decyzyjnych,
3. sekwencyjność działań międzyorganizacyjnych,
4. różnice w interpretacji i ocenie sytuacji,
5. konflikty międzyorganizacyjne.

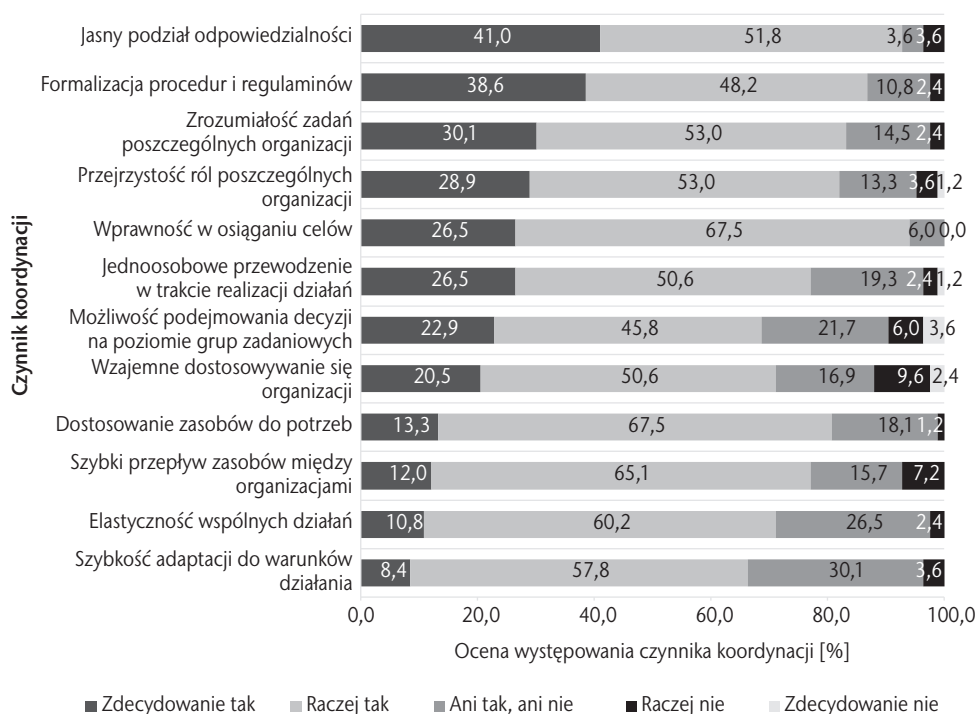
Źródła ryzyka w koordynacji sieci zarządzania bezpieczeństwem publicznym wynikają zarówno z zawłości i niepowtarzalności działań, jak i złożoności oraz różnic w wymiarach poznawczym i społecznym organizacji biorących udział w tych działaniach. Na poziom tego ryzyka może również wpływać rodzaj sytuacji, liczba zaangażowanych podmiotów, współzależności między nimi oraz stosowane metody zarządzania wspólnymi działaniami. Dodatkowo indywidualizm organizacyjny i brak holistycznego podejścia do zdarzeń, a jedynie przez pryzmat własnej organizacji, mogą prowadzić do niezgodności, konfliktów oraz różnic w interpretacji i ocenie sytuacji, co ogranicza skuteczność koordynacji.



## 4. Ocena czynników koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym

Na podstawie wywiadów i obserwacji oraz analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano podstawowe atrybuty koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym [22, s. 91]. Zostały one poddane ocenie w badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród ekspertów. Uzyskane wyniki zilustrowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Ocena czynników koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wyraźnie wskazują, że koordynacja w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym opiera się przede wszystkim na czynnikach formalnych. W największym stopniu jest realizowana na podstawie jasnego podziału odpowiedzialności (92,8% pozytywnych odpowiedzi), formalizacji procedur i regulaminów (86,8%), a także przejrzystości i zrozumiałości zadań (83,1%) i ról (81,9%) poszczególnych organizacji. Czynniki te umożliwiają ustrukturyzować sieć w celu

wyeliminowania zagrożeń związanych z brakiem podjęcia działań adekwatnych do sytuacji, czy też z dublowaniem się przedsięwzięć. Istniejący od ponad dekady trend związany z budowaniem relacji międzyorganizacyjnych stwarza również warunki do rozwoju działań pozwalających na zwiększenie elastyczności, adaptacyjności, a w rezultacie szybkości działania. Jednakże dominują wciąż formalne uwarunkowania koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym, co również jest widoczne w jej wymiarach, do których należą [22, s. 130]:

1. Standaryzacja, która polega na podziale zadań między organizacje tego systemu oraz opracowywaniu procedur wspólnych przedsięwzięć w taki sposób, aby kompetencje poszczególnych jednostek uzupełniały się.
2. Centralizacja polegająca na zbieraniu informacji z rozproszonych miejsc, ich przetwarzaniu przez jedną osobę lub grupę i przekazywaniu poleceń z powrotem do punktów działania.
3. Zwinność, która przejawia się poprzez szybkie reagowanie na zmiany w niepewnych i zmiennych warunkach działania, a także poszukiwanie nowych możliwości oraz rozwijanie posiadanych zasobów.

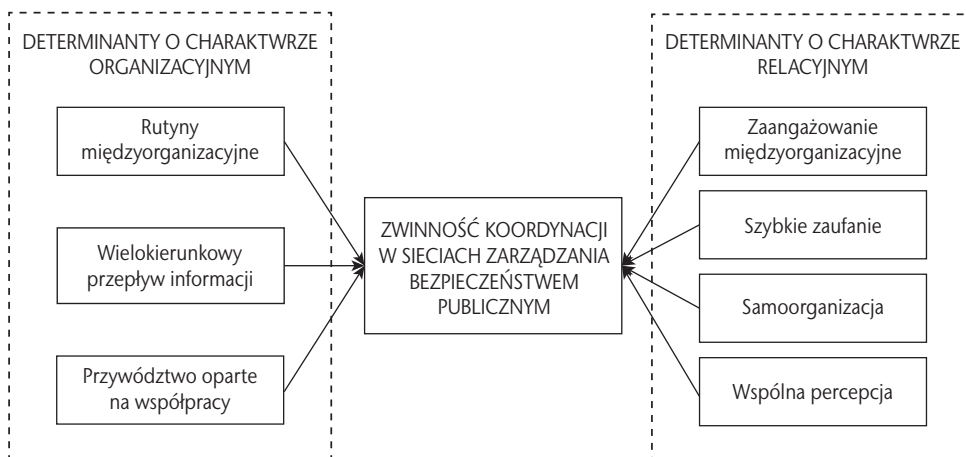
Standaryzacja jest podstawową metodą koordynacji. W sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jej celem jest harmonizacja wspólnych działań wielu organizacji. Zmienność i niepewność uwarunkowań realizacji działań w badanej sieci sprawia jednak, że nie jest ona wystarczająca do zapewnienia skuteczności realizowanych przedsięwzięć [11, s. 531–583; 24, s. 327]. Podobnie centralizacja koordynacji posiada zalety i wady – ułatwia nadzór nad procesami realizowanymi w złożonych strukturach międzyorganizacyjnych, ale z drugiej strony może ograniczać szybkość działania. Natomiast zwinność organizacyjna w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym dotyczy zdolności realizacji nieplanowanych działań w odpowiedzi na nieprzewidziane potrzeby. Przejawia się przez elastyczność, adaptacyjność i szybkość działania, które są osiąmane w wyniku integracji procesów oraz międzyorganizacyjnego komunikowania się [21, s. 445–460; 25, s. 146]. Wymiar zwinności jest aktualnie wyłaniającym się obszarem koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym.

## 5. Determinanty zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym

Analizy wyników uzyskanych badań pozwoliły ustalić podstawowe determinanty zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym, do których należą: rutyny międzyorganizacyjne (*inter-organizational routines*), wielokierunkowy przepływ informacji (*multi-directional information flow*), przywództwo oparte na współpracy (*collaborative leadership*), zaangażowanie międzyorganizacyjne

(*inter-organizational commitment*), szybkie zaufanie (*swift trust*), samoorganizacja (*self-organization*) oraz wspólna percepcja (*common cognition*). Zostały one zilustrowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Determinanty zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie syntezy uzyskanych wyników.

Pierwsze trzy determinanty zwinności koordynacji mają charakter organizacyjny. Z jednej strony rutyny są niezbędne, wynikają z powtarzalności wspólnych działań, budują podstawy wspólnych przedsięwzięć, ale z drugiej strony ograniczają adaptacyjność organizacji [5, s. 62–71]. Natomiast wielokierunkowość przekazywania informacji pozwala pozyskać i zweryfikować szybko zmieniające się dane. Możliwości w tym zakresie mogą być ograniczone niekompatybilnością systemów oraz niskim poziomem ukierunkowania na komunikację pracowników poszczególnych organizacjach. Z kolei przywództwo oparte na współpracy w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest odmienne niż w przypadku organizacji funkcjonujących jedynie w stabilnym środowisku [12, s. 897]. Jest rozproszone, spoczywa w rękach osób, które w danej chwili najlepiej nadają się do tej roli. Ponadto jest osadzone w złożonej sieci interakcji, gdzie bierze się pod uwagę wiedzę, doświadczenie i pomysły przedstawicieli innych organizacji. Jest to determinanta, która obok cech organizacyjnych posiada również charakter relacyjny.

Pozostałe cztery determinanty mają *stricte* charakter relacyjny. Zaangażowanie polega na chęci włączenia się w działania i maksymalizacji wysiłków w celu osiągnięcia zamierzeń. Jest niezbędnym czynnikiem koordynacji, a także kluczową antecedencją zaufania. W zmiennym i niepewnym środowisku zaufanie jest budowane

na podstawie bieżącej oceny sytuacji, dlatego określane jest mianem szybkiego [3, s. 45–56; 9, s. 1–19]. Szybkie zaufanie w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest to ufność w słuszność działania, niezawodność i rzetelność innych osób i organizacji w tymczasowych zespołach międzyorganizacyjnych, utworzonych natychmiastowo po wystąpieniu zagrożenia. Jest to również bardzo wrażliwa determinanta, którą łatwo stracić, zwłaszcza w sytuacjach niestabilnych, gdzie może dojść do nieporozumień i konfliktów. Z kolei samoorganizacja odnosi się do spontanicznego pojawienia się porządku w przedsięwzięciach realizowanych w układach międzyorganizacyjnych, bez konieczności ingerencji poziomu centralnego. W rezultacie powstają nowe relacje międzyorganizacyjne i nowe sposoby realizacji działań będące źródłem innowacji organizacyjnych. Ostatnią determinantą koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest wspólna percepcja, która dzięki budowie wspólnego obrazu sytuacji pozwala zmniejszyć rozbieżności między zaplanowanymi działaniami a praktyką. Ułatwia ona dostosowanie sił i środków do potrzeb oraz adaptację działań w niepewnych warunkach.

Wszystkie ze zidentyfikowanych determinant zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym wzajemnie na siebie wpływają i mogą wywołać zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty. Widoczna jest jednak coraz większa potrzeba udzielenia pierwszeństwa metodom koordynacji relacyjnej. Postuluje się również likwidację sztywnych struktur organizacyjnych na rzecz wspólnej pracy twórczej [7, s. 491]. Umożliwiłoby to efektywniej zarządzać współzależnościami i zwiększyć zwinność wspólnych działań.

## Podsumowanie

Cechą charakterystyczną koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest doraźność, krótka perspektywa i nieregularność występowania. W takich warunkach formalne metody koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym są niezbędne do stworzenia ram do realizacji działań, aczkolwiek istnieje widoczna potrzeba wzmocnienia i zwiększenia wykorzystania relacji sieciowych i ukierunkowania na współpracę w celu wzrostu zwinności koordynacji.

Niniejszy artykuł stanowi wkład w rozwój paradygmatu sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym, podkreśla znaczenie zwinności w tym obszarze. Wykazano w nim, że zwinność stanowi jeden z trzech kluczowych wymiarów koordynacji w badanych sieciach. Przejawia się ona przez szybkie reagowanie na zmiany w niepewnych warunkach działania oraz ciągły rozwój realizowanych procesów w celu zapewnienia elastyczności i umiejętności adaptacji do zmian. Jest to wyłaniający się obszar koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym, ukierunkowany na czynniki relacyjne.

Rezultatem przeprowadzonych badań jest zidentyfikowanie determinantów zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Do determinantów tych należą: rutyny międzyorganizacyjne, wielokierunkowy przepływ informacji, przywództwo oparte na współpracy, zaangażowanie międzyorganizacyjne, szybkie zaufanie, samoorganizacja oraz wspólna percepcja. Każdy z tych determinantów jest osobnym problemem badawczym, wymagającym dalszych pogłębionych eksploracji.

## Bibliografia

- [1] Andrew S.A., Hawkins C.V., *Regional Cooperation and Multilateral Agreements in the Provision of Public Safety*, "American Review of Public Administration" 2013, Vol. 43, Iss. 4, pp. 460–475.
- [2] Blackstone E.A., Buck A.J., Hakim S., *The economics of emergency response*, "Policy Sciences" 2007, Vol. 40, Iss. 4, pp. 313–334.
- [3] Brad Crisp C., Jarvenpaa S.L., *Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions*, "Journal of Personnel Psychology" 2013, Vol. 12, Iss. 1, pp. 45–56.
- [4] Comfort L.K., *Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control*, "Public Administration Review" 2007, Vol. 67, pp. 189–197.
- [5] Czakon W., *Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci*, „Studia Ekonomiczne. Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci” 2013, nr 141, s. 62–71.
- [6] Czakon W., *Koordynacja sieci – wielkoraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7–10.
- [7] Czapska J., *Koordynacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, Wydawnictwo JAK, Kraków 2014.
- [8] Drabek T.E., *Community Processes: Coordination*, [in:] H. Rodríguez, E.L. Quarantelli, R.R. Dynes (eds.), *Handbook of Disaster Research*, Springer, New York 2007.
- [9] Dubey R., Altay N., Blome C., *Swift trust and commitment: The missing links for humanitarian supply chain coordination?*, "Annals of Operations Research" 2017, pp. 1–19.
- [10] Geddes M., *Partnership and the Limits to Local Governance in England: Institutional Analysis and Neoliberalism*, "International Journal of Urban and Regional Research" 2006, Vol. 30, pp. 76–97.
- [11] Gulati R., Wohlgezogen F., Zhelyazkov P., *The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances*, "Academy of Management Annals" 2012, Vol. 6, pp. 531–583.
- [12] Hannah S.T., Uhl-Bien M., Avolio B.J., Cavarretta F.L., *A framework for examining leadership in extreme contexts*, "The Leadership Quarterly" 2009, Vol. 20, Iss. 6, pp. 897–919.

- [13] Hossain L., Khalili S., Uddin S., *Inter-organizational coordination dynamics during crisis*, "Journal of Decision Systems" 2011, Vol. 20, Iss. 4, pp. 383–396.
- [14] Jamil I., Panday P., *Inter-Organizational Coordination and Corruption in Urban Policy Implementation in Bangladesh: A Case of Rajshahi City Corporation*, "International Journal of Public Administration" 2012, Vol. 35, Iss. 5, pp. 352–366.
- [15] Kapucu N., *Interorganizational Coordination in Dynamic Context: Networks in Emergency Response Management*, "Connections" 2005, Vol. 26, Iss. 2, pp. 33–48.
- [16] Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., *Information sharing in complex systems: A case study on public safety management*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2015, Vol. 213, pp. 722–727.
- [17] L'Hermitte C., Tatham P., Brooks B., Bowles M., *Supply chain agility in humanitarian protracted operations*, "Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management" 2016, Vol. 6, Iss. 2, pp. 173–201.
- [18] Malone T., Crowston K., *The interdisciplinary study of coordination*, "ACM Computing Surveys" 1994, Vol. 26, Iss. 1, pp. 87–119.
- [19] Morris J.C., Morris E.D., Jones D.M., *Reaching for the Philosopher's Stone: Contingent Coordination and the Military's Response to Hurricane Katrina*, "Public Administration Review" 2007, Vol. 67, pp. 94–106.
- [20] Oloruntoba R., Gray R., *Humanitarian aid: An agile supply chain?*, "Supply Chain Management" 2006, Vol. 11, Iss. 2, pp. 115–120.
- [21] Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K., *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*, "International Journal of Industrial Ergonomics" 2007, Vol. 37, pp. 445–460.
- [22] Sienkiewicz-Małyjurek K., *Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017.
- [23] Sienkiewicz-Małyjurek K., Kożuch B., *System zarządzania bezpieczeństwem publicznym w ujęciu teorii złożoności. Opracowanie modelowe*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożar-nicza” 2015, z. 37, nr 1, s. 33–43.
- [24] van de Ven A.H., Delbecq A.L., Koening Jr.R., *Determinants of Coordination Modes within Organizations*, "American Sociological Review" 1976, Vol. 41, Iss. 2, pp. 322–338.
- [25] van Hoek R.I., Harrison A., Christopher M., *Measuring agile capabilities in the supply chain*, "International Journal of Operations & Production Management" 2001, Vol. 21, Iss. 1/2, pp. 126–148.

---

## ZWINNOŚĆ KOORDYNACJI W SIECIACH ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PUBLICZNYM

### Streszczenie

Zwinność posiada kluczowe znaczenie w procesie koordynowania przedsięwzięć w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym ze względu na potrzebę konsolidacji sił i środków wielu organizacji, które realizują działania w ramach swoich możliwości, w określonych warunkach i na podstawie informacji uzyskanych z różnych źródeł. Od organizacji tej sieci wymaga się adaptacyjności, elastyczności i szybkości działania. Jednakże problematyka zwinności koordynacji jest rzadkim przedmiotem badań. Niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki badawczej przez identyfikację determinantów zwinności koordynacji w sieciach zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Cel ten został osiągnięty na podstawie analizy literatury przedmiotu, badań ankietowych oraz dyskusji w gronie ekspertów.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZWINNOŚĆ, DETERMINANTY ZWINNOŚCI, KOORDYNACJA, ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM PUBLICZNYM, SIECI PUBLICZNE.**

---

## COORDINATION AGILITY IN THE PUBLIC SAFETY MANAGEMENT NETWORKS

### Abstract

Agility is crucial in the process of coordinating operations in the public safety management networks due to the need to consolidate the forces and resources of many organizations carrying out activities within their capabilities, under specific conditions and based on the information obtained from various sources. Organizations in these networks are required to be adaptable, flexible and fast. However, the issue of coordination agility is a rare research subject. This article is an attempt to fill this research gap by identifying determinants of coordination agility in the public safety management networks. This goal was achieved based on the analysis of the subject literature, questionnaire surveys and discussions among experts.

**KEY WORDS: AGILITY, DETERMINANTS OF AGILITY, COORDINATION, PUBLIC SAFETY MANAGEMENT, PUBLIC NETWORKS.**

**JEL: H110, K220, O380, R580**



# MAKROOTOCZENIE POLSKICH MŚP W KONTEKŚCIE ICH INNOWACYJNOŚCI

## Wprowadzenie

Środowisko zewnętrzne odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw [8, s. 899–933; 17, s. 400–416; 21, s. 19–25], w tym również małych i średnich [12, s. 543–569; 19, s. 178–189; 24, s. 391–402]. Jest zarówno źródłem szans, jak i zagrożeń dla ich obecnej i przyszłej działalności. Od przedsiębiorstwa, a przede wszystkim od jego zasobów [1, s. 7–24; 4, s. 99–120], rutyn organizacyjnych, kluczowych kompetencji i zdolności dynamicznych [23, s. 509–533], zależy to, czy jest ono w stanie właściwie je wykorzystać [6, s. 128–152].

Podobnie sytuacja wygląda w zakresie problematyki innowacji. Na rozwój teorii innowacji ogromny wpływ miały prace J.A. Schumpetera. Wskazał on, iż rozwój gospodarczy stymulowany jest przez innowacje w dynamicznym procesie, w którym nowe technologie zastępują stare [22, s. 261]. W. Baumol wskazuje ponad to, iż niemal cały rozwój gospodarczy po XVIII w. w ostatecznym rozrachunku zawdzięczamy innowacjom [5, 2002]. Współcześnie rozpatruje się innowacyjność z wielu perspektyw. Stara się odnaleźć swoisty „klucz” do jej pobudzenia i skutecznego zarządzania [11, 2011]. Z jednej strony bada się innowacyjność jednostki – człowieka [7; 19, s. 178–189], z drugiej zaś – przedsiębiorstwa [13, s. 178–189] i kraju [8, s. 899–933; 9].

Na tak zarysowanym tle warto zadać pytanie o środowisko zewnętrzne (makrootoczenie) w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Z uwagi na istotną rolę MŚP w polskiej gospodarce (MŚP stanowią 3,8% wszystkich przedsiębiorstw, tworzą 19,9% PKB i pracuje w nich 30,1% ogółu pracujących w przedsiębiorstwach)

\* **Dr hab. Maciej Zastempowski, prof. UMK** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

\*\* **Dr hab. Waldemar Glabiszewski** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

\*\*\* **Dr Katarzyna Liczmańska-Kopcewicz** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika.



głównym celem niniejszych rozważań jest zbadanie zależności między uwarunkowaniami makrootoczenia a innowacyjnością tych przedsiębiorstw.

## 1. Ramy teoretyczne i model koncepcyjny

Kreowanie innowacji jest wewnętrznym procesem wymagającym zaangażowania całego przedsiębiorstwa [24, s. 391–402]. Wpływa on również na taki, a nie inny sposób zachowania się przedsiębiorstwa. Jego przebieg zależy od perspektywy, z której na niego patrzymy. Jeśli przyjmiemy perspektywę tradycyjną (neoklasyczną) innowacji, charakterystyczną dla tzw. modeli linowych, to innowację (technologiczną) będziemy traktowali jako rezultat działalności badawczo-rozwojowej (B+R). W konsekwencji tworzenie innowacji zostaje sprowadzone jedynie do właściwej alokacji zasobów. Z kolei patrząc z perspektywy ewolucyjnej – innowacja jest złożonym procesem organizacyjnego uczenia się, we wszystkich obszarach funkcjonalnych, podlegających określonym decyzjom w ramach systemu produkcji i zależnym od różnych czynników zewnętrznych i kontekstualnych [13, s. 459].

Badania dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw zwracają uwagę na rosnącą rolę, nie tylko czynników wewnętrznych – organizacyjnych (np. zdolności absorpcyjnej czy zdolności innowacyjnej), lecz także czynników zewnętrznych – środowiskowych. Rodzi to pytanie: czym, tak dokładnie, są uwarunkowania zewnętrzne innowacyjności? By odpowiedzieć na nie, dokonano przeglądu kluczowych prac związanych z tym zagadnieniem. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 1.

Analiza danych zawartych w tabeli 1 pozwala zauważyć kilka kwestii. Po pierwsze, część badań skupia się na wyłącznie na czynnikach makrootoczenia [8; 24]. Po drugie, podkreśla się rolę wiedzy zewnętrznej [10; 12]. Po trzecie, część badań analizuje wyłącznie otoczenie bliższe, konkurencyjne [2; 14; 18; 24, 25]. Po czwarte, część badaczy łączy analizę uwarunkowań dalszych i bliższych [3; 10; 13; 19; 20]. Po piąte, podkreśla się niepewność i wrogość otoczenia [17; 21].

Opierając się na przeglądzie literatury, zdecydowano się oddzielić analizę otoczenia dalszego od bliższego i skupić się wyłącznie na tym pierwszym.

Makrootoczenie dzieli się na sześć następujących grup uwarunkowań: ekonomiczne, polityczno-prawne, socjokulturowe i demograficzne, międzynarodowe, techniczne i geograficzne. W ramach każdej z nich wskazuje się szczegółowe czynniki. Inspiracją jest metoda PEST. Ich listę przedstawiono w załączniku 1.

Innowacyjność MŚP rozumie się zgodnie z Metodą OSLO [15], wyodrębniając jej cztery wymiary: innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Rozbudowuje się wymiary organizacyjny i marketingowy o przykładowe innowacje. Szczegóły przedstawiono w załączniku 2.

Postawiono następujące hipotezy:

- H1: Istnieje pozytywna zależność między uwarunkowaniami ekonomicznymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa.
- H2: Istnieje pozytywna zależność między uwarunkowaniami polityczno-prawnymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa.
- H3: Istnieje pozytywna zależność między uwarunkowaniami socjokulturowo-demograficznymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa.
- H4: Istnieje pozytywna zależność między uwarunkowaniami międzynarodowymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa.
- H5: Istnieje pozytywna zależność między uwarunkowaniami technicznymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa.
- H6: Istnieje pozytywna zależność między uwarunkowaniami geograficznymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności – przegląd literatury

Autorzy	Rodzaj badań, przedsiębiorstw, branża i kraj	Wyznaczniki/elementy/czynniki
R.D. Russell 1990	Badania ilościowe. Duże przedsiębiorstwa. Przemysł. USA.	Poziom nieprzewidywalności (tempo zmian).
P.S. Adler, A. Shenbar 1990	Analiza przypadku. Duże przedsiębiorstwa. Przemysł zbrojeniowy.	Relacje, które firma rozwija z obecnymi i potencjalnymi: 1. sojusznikami, 2. rywalami, 3. dostawcami, 4. klientami, 5. politycznymi aktorami, 6. lokalnymi społecznościami.
B. Kogut, U. Zander 1992	Przegląd literatury.	Elementy: 1. konsumenci, 2. ochrona patentowa, 3. ograniczenia monopolistyczne, 4. charakter konkurencyjności (presja), 5. szybkość transferu technologii, 6. współpraca, 7. wiedza zewnętrzna (możliwa do pozyskania).
A. Özsomer, R.J. Calantone, A. Di Benedetto 1997	Badania ilościowe. Lista 500 Fortune. USA.	Czynniki otoczenia: 1. wrogość otoczenia (środowiska): a. stopień ryzyka, b. stopień stresu, wrogości; 2. niepewność otoczenia: a. tempo zmian w praktykach marketingowych, b. tempo starzenia się produktu, c. nieprzewidywalność działań konkurencji, d. nieprzewidywalność popytu i gustów.

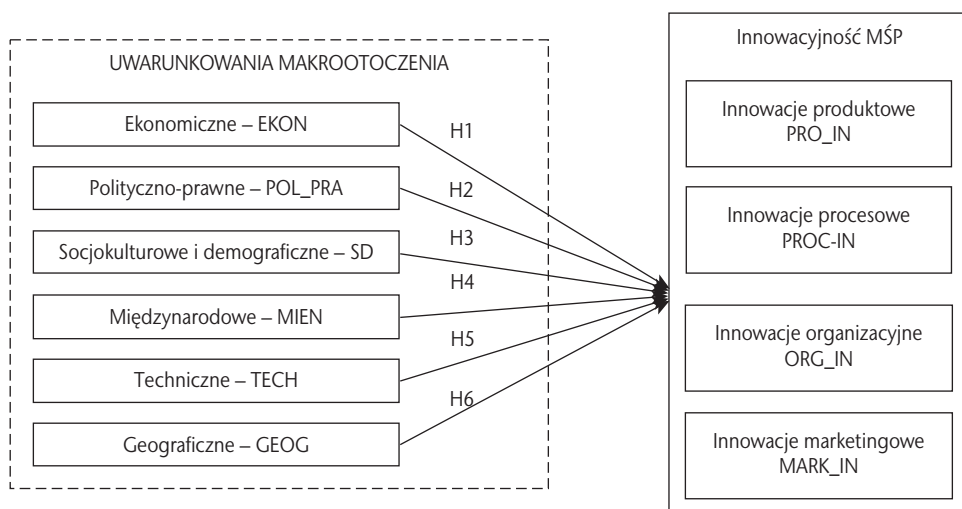
Autorzy	Rodzaj badań, przedsiębiorstw, branża i kraj	Wyznaczniki/elementy/czynniki
G. Nassimbeni 2001	Badania ilościowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa. Przemysł: mechaniczny, produkcja drewnianych mebli, elektroelektronika. Włochy.	Charakterystyki rynku: 1. przewidywalność, 2. czynniki sezonowe, 3. liczba konkurentów.
J.L. Furman, M.E. Porter, S. Stern 2002	Badania ilościowe. 17 krajów OECD.	Krajowe (narodowe) zdolności innowacyjne zależą od siły: 1. narodowej wspólnej infrastruktury innowacyjnej (czynniki przekrojowe, które w szerokim zakresie przyczyniają się do innowacyjności w całej gospodarce), 2. środowiska innowacji w krajowych klastrach przemysłowych, 3. siły powiązań między nimi.
H. Romijn, M. Albaladejo 2002	Badania ilościowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa. Branża elektroniczna i komputerowa (oprogramowanie). Anglia.	Zewnętrzne źródła wpływające na zdolność innowacyjną: 1. intensywność współpracy i zalety związane z tworzeniem sieci z: a. klientami, b. dostawcami c. konkurentami d. instytucjami finansowymi, e. instytucjami szkoleniowymi, f. instytucjami badawczo-rozwojowymi, g. usługodawcami h. stowarzyszeniami branżowymi; 2. wsparcie instytucjonalne: a. otrzymane wsparcie instytucjonalne, b. otrzymane brytyjskie nagrody za innowacyjność, c. otrzymane unijne dotacje na innowacje.
C. Quintana-Garcia, C.A. Benavides-Velasco 2004	Badania ilościowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa. Wysokie technologie – biotechnologie. Europa.	Rodzaj relacji w otoczeniu: 1. kooperacja z bezpośrednimi konkurentami, 2. relacje w górę: kooperacja lub konkurowanie, 3. relacje w dół: kooperacja lub konkurowanie.
H. Zhao, X. Tong, P.K. Wong, J. Zhu 2005	Badania ilościowe. Przedsiębiorstwa produkcyjne. Singapur.	Poziom konkurencyjności otoczenia: 1. wysoki, 2. niski.
M. Assink 2006	Przegląd literatury. Duże przedsiębiorstwa. Badania z USA i z Europy.	Zewnętrzne czynniki: 1. DEPEST: czynniki demograficzne, ekologiczne, polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, 2. konkurencja, 3. konsumenci.
S. Ongkittikul, H. Geerlings 2006	Analiza przypadku. Branża autobusowa, komunikacja publiczny. Wielka Brytania i Holandia.	Regulacje prawne.

J.A. Martinez-Roman, J. Gamero, J.A. Tamayo 2011	Badania ilościowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa. Rolnictwo, przemysł, budownictwo i usługi. Hiszpania.	1. Rywalizacji i dynamika konkurencji, 2. Wsparcie instytucjonalne.
R.C.M. Yam, W. Lo, E.P.Y. Tang, A.K.W. Lau 2011	Badania ilościowe. Małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Przemysł. Hongkong.	Regionalny system innowacji, obejmujący źródła innowacji: 1. zewnętrzne, 2. usługi biznesowe wymagające dużej wiedzy.
I. Romero, J.A. Martinez-Roman 2012	Badania ilościowe. Samozatrudnieni. Andaluzja – Hiszpania.	Charakterystyki środowiska zewnętrznego: 1. rozprzestrzenianie się wiedzy ( <i>knowledge spillovers</i> ), 2. system uniwersytecki i instytucje badawczo-rozwojowe, 3. regulacje i publiczne środki wsparcia.
J.A. Martinez-Roman, I. Romero 2017	Badania ilościowe. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Hiszpania.	Zewnętrzne źródła wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 26; 3, s. 219; 8, s. 905–909; 10, s. 392–394; 13, s. 465; 12, s. 543–569; 14, s. 252; 16, s. 284–285; 17, s. 408; 18, s. 935; 19, s. 179; 20, s. 1061–1064; 21, s. 19–20; 24, s. 395; 2, s. 221].

Model lokowania hipotez przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model lokowania hipotez badawczych



Źródło: opracowanie własne.

## 2. Badania empiryczne

### 2.1. Zbieranie danych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 2015 r. w ramach projektu Opus Narodowego Centrum Nauki pt. *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania trendy i modele*<sup>1</sup>. Główną część badań wykonano, z wykorzystaniem metody CAPI, przy współdziałaniu PBS Sp. z o.o. w Sopocie, na reprezentatywnej próbie polskich MŚP. Losowy dobór próby został przeprowadzony we wrześniu 2014 r. przez Centrum Informatyki Statystycznej GUS w Warszawie. Losowania dokonano z rejestru REGON wg stanu na 31.08.2014 r. Reprezentatywność oparto o następujące kryteria: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności wg sekcji i działów PKD, siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego) oraz minimalny – 5-letni okres funkcjonowania na rynku. Wielkość próby badawczej ustalono przyjmując, iż:

- w 2012 r. małe przedsiębiorstwa (bez mikro) stanowiły 146 489 podmiotów a średnie – 29 787. Wielkość populacji łącznie wynosiła 17 6276 podmiotów;
- poziom ufności  $p = 0,95$ ;
- wielkość frakcji – procentowy udział zjawiska innowacyjności w populacji wynosi 20%;
- błąd maksymalny wynosi 0,05.

Przy takich kryteriach minimalna liczebność próby powinna wynosić 246 podmiotów.

### 2.2. Próba

Jak można zaobserwować na podstawie danych przedstawionych w tabeli 1, ostatecznie w badaniu udział wzięło 250 małych i średnich przedsiębiorstw. 80,8% stanowiły przedsiębiorstwa małe (bez mikro). Najwięcej – 22% – należało do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe. Pod względem lokalizacji najwięcej – 17,2% – miało swoją siedzibę w województwie mazowieckim. Do kategorii przedsiębiorstw innowacyjnych<sup>2</sup>, zgodnie z definicją OSLO [15, s. 62], zaliczono 208 podmiotów, co stanowiło 83,2% całej próby.

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków NCN przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/H54/01971.

<sup>2</sup> Przedsiębiorstwo innowacyjne to taka firma, która w badanym okresie wdrożyła przynajmniej jedną innowację [15, s. 61].

Tabela 1. Charakterystyka badanych MŚP

Kryterium	Liczebność N = 250	Udział %
Wielkość przedsiębiorstwa:		
▪ małe (10–49 osób)	202	80,8
▪ średnie (50–249 osób)	48	19,2
Sektory wg Polskiej Klasyfikacji Działalności:		
▪ C – przetwórstwo przemysłowe	55	22,0
▪ D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1	0,4
▪ E – dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,8
▪ F – budownictwo	43	17,2
▪ G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	68	27,2
▪ H – transport i gospodarka magazynowa	7	2,8
▪ I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	8,0
▪ J – informacja i komunikacja	6	2,4
▪ K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	2,0
▪ L – działalność związana z obsługą nieruchomości	11	4,4
▪ M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	17	6,8
▪ N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	7	2,8
▪ Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	0,4
▪ R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	0,8
▪ S – pozostała działalność usługowa	5	2,0
Lokalizacja przedsiębiorstwa:		
▪ Dolnośląskie	17	6,8
▪ Kujawsko-pomorskie	11	4,4
▪ Lubelskie	11	4,4
▪ Lubuskie	7	2,8
▪ Łódzkie	12	4,8
▪ Małopolskie	23	9,2
▪ Mazowieckie	43	17,2
▪ Opolskie	6	2,4
▪ Podkarpackie	10	4,0
▪ Podlaskie	9	3,6
▪ Pomorskie	14	5,6
▪ Śląskie	28	11,2
▪ Świętokrzyskie	6	2,4
▪ Warmińsko-mazurskie	11	4,4
▪ Wielkopolskie	30	12,0
▪ Zachodniopomorskie	12	4,8
Wdrożenie innowacji:		
▪ Tak	208	83,2
▪ Nie	42	16,8

Źródło: opracowanie własne.

## 2.3. Zmienne

Pierwszą zmienną stanowiły czynniki w ramach poszczególnych grup uwarunkowań. Oceniane były w 5-stopniowej skali, gdzie: 1 oznaczało – bardzo źle, 2 – źle, 3 – ani dobrze, ani źle, 4 – dobrze, 5 bardzo dobrze. Współczynnik alfa Cronbacha dla poszczególnych grup uwarunkowań wyniósł: ekonomiczne (8 czynników) – 0,867, polityczno-prawne (7 czynników) – 0,901, socjokulturowe i demograficzne (6 czynników) – 0,821, międzynarodowe (5 czynników) – 0,808, techniczne (5 czynników) – 0,830, geograficzne (4 czynniki) – 0,753. Wyniki te wskazują na wewnętrzną spójność analizowanych grup uwarunkowań.

Drugą zmienną – innowacyjność MŚP – mierzono w skali dychotomicznej, określając wdrożenie innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych (0 – nie, 1 – tak). Współczynnik alfa Cronbacha wyniósł odpowiednio: innowacje produktowe (4 rodzaje innowacji) – 0,701, procesowe (6 innowacji) – 0,814, organizacyjne – 0,819 (16 innowacji), marketingowe (17 innowacji) – 0,861. Szczegółowa lista badanych czynników oraz innowacji znajduje się w załączniku 1 i 2.

## 2.4. Wyniki

Analizy statystyczne przeprowadzono, wykorzystując pakiet IBM SPSS Statistics w wersji 24. Pod uwagę wzięto 208 obserwacji pochodzących od MŚP aktywnych innowacyjnie. W tabeli 2 przedstawiono statystyki opisowe badanych zmiennych.

Tabela 2. Statystyki opisowe badanych zmiennych (N = 208)

Zmienna	Rozstęp	Min.	Max.	Średnia	M	D	Odchylenie standardowe	Wariancja
EKON	4,00	1,00	5,00	2,9730	3	3	0,71724	0,514
POL_PRA	4,00	1,00	5,00	3,0522	3	3	0,79893	0,638
SD	4,00	1,00	5,00	3,2284	3	3	0,66531	0,443
MIEN	4,00	1,00	5,00	3,0240	3	3	0,69477	0,483
TECH	4,00	1,00	5,00	3,1567	3	3	0,71198	0,507
GEOG	4,00	1,00	5,00	3,1454	3	3	0,65493	0,429
PRO_IN	4,00	0,00	4,00	1,9615	2	2	1,39995	1,960
PROC_IN	6,00	0,00	6,00	2,6250	2	0	2,13409	4,554
ORG_IN	15,00	0,00	15,00	4,4135	4	1	3,50186	12,263
MARK_IN	17,00	0,00	17,00	5,0192	4	0	4,24146	17,990

Źródło: opracowanie własne.

Aby ustalić, czy poszczególne grupy uwarunkowań są powiązane związkiem liniowym z każdym z czterech wymiarów innowacyjności badanych MŚP, posłużono się współczynnikiem korelacji  $r$  Pearsona. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 3. Świadczą one, iż jedynie uwarunkowania techniczne są skorelowane ze wszystkimi wymiarami innowacyjności MŚP dodatnim i istotnym statystycznie związkiem. W oparciu o klasyfikację J. Guilforda korelacje te należy potraktować jako słabe. Ich współczynniki mieszczą się w przedziale  $0,1 < |r| \leq 0,3$ . Pozytywny charakter tych korelacji oznacza, że wzrostowi oceny uwarunkowań technicznych będzie towarzyszyć wzrost innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych.

Należy także zauważyć wystąpienie słabych, pozytywnych i istotnych statystycznie korelacji między uwarunkowaniami: ekonomicznymi i polityczno-prawnymi a innowacjami produktowymi i procesowymi; socjokulturowymi i demograficznymi oraz międzynarodowymi a innowacjami produktowymi.

Tabela 3. Korelacje między poszczególnymi grupami uwarunkowań a wymiarami innowacyjności MŚP

		PRO_IN	PROC_IN	ORG_IN	MARK_IN
EKON	$r$ Pearsona	,246**	,183**	,159*	0,093
	istotność	0,000	0,008	0,022	0,183
POL_PRA	$r$ Pearsona	,271**	,204**	,144*	,141*
	istotność	0,000	0,003	0,038	0,042
SD	$r$ Pearsona	,171**	0,131*	0,072	0,085
	istotność	0,013	0,059	0,304	0,223
MIEN	$r$ Pearsona	,191**	0,110	0,036	0,006
	istotność	0,006	0,113	0,602	0,931
TECH	$r$ Pearsona	,296**	,218**	,175**	,165**
	istotność	0,000	0,002	0,012	0,017
GEOG	$r$ Pearsona	,160*	0,127	0,084	0,078
	istotność	0,021	0,067	0,229	0,265

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0.01.

\* Korelacja istotna na poziomie 0.05.

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki pozwalają na potwierdzenie hipotezy H5 o istnieniu pozytywnej zależności między uwarunkowaniami technicznymi a innowacyjnością małego i średniego przedsiębiorstwa. Stosunkowo najsilniejsza korelacja wystąpiła



tu w przypadku innowacji produktowych. Rezultat ten wskazuje, iż im bardziej pozytywnie badane MŚP postrzegają czynniki otoczenia technicznego, a więc: tempo rozwoju techniki i technologii, szybkość ich transferu, ochronę patentów i wzorów użytkowych, rządową politykę dotyczącą badań i rozwoju oraz tempo pojawiania się nowych wynalazków, tym wyższa jest ich innowacyjność. Pozostałe hipotezy: H1, H2, H3, H4 i H6 należy odrzucić.

W przypadku H1 pozytywną zależność zaobserwowano w dwóch wymiarach innowacyjności MŚP – w zakresie innowacji produktowych i procesowych. Analogicznie sytuacja wygląda w hipotezie H2. Innymi słowy, im bardziej pozytywnie badane MŚP oceniają uwarunkowania ekonomiczne i polityczno-prawne, tym wyższa ich produktowa i procesowa innowacyjność. W obszarze uwarunkowań socjokulturowych i demograficznych – H3 – bardzo słaba, dodatnia korelacja dotyczy innowacji produktowych. Tak samo prezentuje się rezultat w zakresie uwarunkowań międzynarodowych – H4. Jedyne w przypadku uwarunkowań geograficznych – H6 – nie zaobserwowano istotnych statystycznie korelacji.

Warto także zauważyć, iż otrzymane wyniki wskazują, iż istnieje zależność między zdecydowaną większością uwarunkowań makrootoczenia (bez geograficznych) a innowacyjnością produktową badanych MŚP. Z jednej strony potwierdza to, iż MŚP to przede wszystkim doskonali innowatorzy produktowi [12, 13, 19], z drugiej zaś, iż ich innowacyjność w tym zakresie jest zależna od „pozytywnego klimatu” w makro gospodarce [9].

Wobec powyższego teoretyczną implikacją niniejszego badania jest wskazanie dodatniej, lecz słabej zależności występującej między uwarunkowaniami technicznymi a innowacyjnością produktową, procesową, organizacyjną i marketingową MŚP. Z kolei praktyczną implikacją jest zwrócenie uwagi kreatorom krajowej polityki na konieczność dbania o ochronę patentów i wzorów użytkowych oraz ważną rolę tworzonej przez nich polityki dotyczącej badań i rozwoju. Warto także pamiętać o ograniczeniach przeprowadzonego postępowania badawczego (wynikających np. z zastosowanego narzędzia badawczego – pytania zamknięte – oraz wielkości próby). Można również wskazać, iż kierunkiem dalszych badań powinno być z jednej strony pogłębienie analizy istniejących zależności, z drugiej zaś – próba wskazania istnienia wpływu między makrootoczeniem a innowacyjnością MŚP.

## Bibliografia

- [1] Aas T.H., Breunig K.J., *Conceptualizing Innovation Capabilities: A Contingency Perspective*. *Journal of Entrepreneurship*, „Management and Innovation” 2017, Vol. 13(1), pp. 7–24.
- [2] Adler P.S., Shenhar A., *Adapting Your Technological Base: The Organizational Challenge*, “Sloan Management Review” 1990, Vol. 32(1), pp. 25–37.

- [3] Assink M., *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*, "European Journal of Innovation Management" 2006, Vol. 9(2), pp. 215–233, <https://doi.org/10.1108/14601060610663587>.
- [4] Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, Vol. 17(1), pp. 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- [5] Baumol W.J., *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002.
- [6] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, Vol. 35(1), pp. 128–152, <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- [7] Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M., *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, 1st edition, Harvard Business Review Press, Boston, MA 2011.
- [8] Furman J.L., Porter M.E., Stern S., *The determinants of national innovative capacity*, "Research Policy" 2002, No. 31, pp. 899–933.
- [9] Hollanders H., Es-Sadki N., *Innovation Union Scoreboard 2017*, European Union, 2017.
- [10] Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, Vol. 3(3), pp. 383–397, <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>.
- [11] Kotler P., de Bes F.T., *Winning At Innovation: The A-to-F Model*, 2011 edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2011.
- [12] Martinez-Roman J.A., Romero I., *Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities*, "Review of Managerial Science" 2017, Vol. 11(3), pp. 543–569, <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0196-x>.
- [13] Martinez-Roman J.A., Gamero J., Tamayo J.A., *Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)*, "Technovation" 2011, No. 31, pp. 459–475.
- [14] Nassimbeni G., *Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model* "Research Policy" 2001, Vol. 30(2), pp. 245–262, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00114-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00114-6).
- [15] OECD, Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, 3 edycja, OECD i Eurostat 2005.
- [16] Ongkittikul S., Geerlings H., *Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory reforms on innovative capabilities*, "Transport Policy" 2006, Vol. 13(4), pp. 283–293.
- [17] Özsomer A., Calantone R.J., Di Benedetto A., *What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1997, Vol. 12(6), pp. 400–416.

- [18] Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C.A., *Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms*, "Technovation" 2004, Vol. 24(12), pp. 927–938.
- [19] Romero I., Martinez-Roman J.A., *Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses*, "Research Policy" 2012, No. 41, pp. 178–189.
- [20] Romijn H., Albaladejo M., *Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England*, "Research Policy" 2002, Vol. 31(7), pp. 1053–1067.
- [21] Russell R.D., *Innovation in organizations: Towards an integrated model*, "Review of Business" 1990, Vol. 12(2), pp. 19–25.
- [22] Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.
- [23] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18(7), pp. 509–533.
- [24] Yam R.C.M., Lo W., Tang E.P.Y., Lau A.K.W., *Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries*, "Research Policy" 2011, No. 40, pp. 391–402.
- [25] Zhao H., Tong X., Wong P.K., Zhu J., *Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms*, "The Journal of High Technology Management Research" 2005, Vol. 16(2), pp. 209–224.

## Załącznik 1. Lista badanych czynników makrootoczenia

1. Uwarunkowania ekonomiczne
  - Poziom bezrobocia
  - Spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce
  - Poziom inflacji
  - Umiejdzynarodowienie polskiej gospodarki
  - Stabilność kursu walutowego
  - Fundusze Europejskie (np. POIG)
  - Poziom stóp procentowych
  - Kryzys i spowolnienie gospodarcze w Europie
2. Uwarunkowania polityczno-prawne
  - Wsparcie finansowe rozwoju MŚP
  - Wsparcie instytucjonalne rozwoju MŚP
  - Wysokość ulg podatkowych
  - Stabilność prawa i jasność jego reguł
  - Stabilność przepisów podatkowych
  - Polityka antymonopolowa
  - Polityka innowacyjna (Narodowy System Innowacji, Regionalne Systemy Innowacji)
3. Uwarunkowania socjokulturowe i demograficzne
  - Mobilność siły roboczej
  - Poziom wykształcenia ludności
  - Etyka pracy
  - Styl życia
  - Migracje ludności
  - Wierzenia, wartości, normy zachowań (etyczne, moralne)
4. Uwarunkowania międzynarodowe
  - Członkostwo w Unii Europejskiej
  - Procesy globalizacyjne
  - Konkurencji na rynkach międzynarodowych
  - Rynki wschodnie i ich dostępność
  - Niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w Europie Środkowo-Wschodniej (Ukraina)
5. Uwarunkowania techniczne
  - Tempo rozwoju techniki i technologii
  - Szybkość transferu techniki i technologii
  - Ochrona patentów i wzorów użytkowych
  - Rządowa polityka dotycząca badań i rozwoju (np. realizowana przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju)

- Tempo pojawiania się nowych wynalazków
6. Uwarunkowania geograficzne
- Dostępność surowców naturalnych
  - Położenie geograficzne przedsiębiorstwa
  - Stan środowiska naturalnego
  - Stan infrastruktury

## Załącznik 2. Wymiary innowacyjności

1. Innowacje produktowe
  - Nowe wyroby
  - Istotnie ulepszone wyroby
  - Nowe usługi
  - Istotnie ulepszone usługi
2. Innowacje procesowe
  - Nowe metody wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług
  - Istotnie ulepszone metody wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług
  - Nowe metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, wyrobów i usług
  - Istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, wyrobów i usług: istotnie ulepszone
  - Nowe metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie
  - Istotnie ulepszone metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie
3. Innowacje organizacyjne
  - Nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania:
    - a) gruntowne przekształcenie procesów w firmie
    - b) filozofia KAIZEN – ciągłe doskonalenie i usprawnianie
    - c) system zarządzania dostawami (np. MRP, MRP II)
    - d) system „odchudzonej produkcji” (*lean management*)
    - e) system zarządzania jakością (np. ISO, TQM, Six Sigma)
    - f) system zarządzania relacjami z klientami (CRM)
    - g) system pomiaru wyników działania (BSC)
  - Nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników:
    - a) nowy system odpowiedzialności pracowników
    - b) system pracy zespołowej
    - c) decentralizacja
    - d) centralizacja
    - e) połączenie lub podzielenie wydziałów
    - f) systemy szkoleniowe

- Nowe metody organizacyjne w relacjach z otoczeniem:
  - a) zawarcie spółki
  - b) zawarcie związku – aliansu
  - c) podwykonawstwo lub zlecenie wykonania innym firmom
- 4. Innowacje organizacyjne
  - Znaczące zmiany we wzornictwie | koncepcji lub opakowaniu wyrobów lub usług
  - Nowe media lub techniki promocji produktów:
    - a) nowe medium reklamy
    - b) nowy wizerunek
    - c) nowe marki produktowe
    - d) programy lojalnościowe (np. karta stałego klienta)
    - e) public relations – dbanie o pozytywny wizerunek firmy
  - Nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży:
    - a) system franchisingu
    - b) licencja na dystrybucję produktów
    - c) sprzedaż bezpośrednia
    - d) ekskluzywna sprzedaż detaliczna
    - e) sprzedaż internetowa
    - f) nowe koncepcje ekspozycji produktów
  - Nowe metody kształtowania cen:
    - a) metoda korekty cen w zależności od popytu
    - b) system upustów
  - Wejście na nowe segmenty rynku
  - Wejście na nowe geograficznie rynki
  - kreowanie nowych potrzeb (klientów) na rynku

---

## MAKROOTOCZENIE POLSKICH MŚP W KONTEKŚCIE ICH INNOWACYJNOŚCI

### Streszczenie

Celem niniejszych rozważań jest zbadanie zależności między uwarunkowaniami makrootoczenia a innowacyjnością polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Makrootoczenie opisano za pomocą czynników przypisanych do sześciu grup uwarunkowań: ekonomicznych, polityczno-prawnych, socjokulturowych i demograficznych, międzynarodowych, technicznych

i geograficznych. Innowacyjność utożsamiono z wprowadzeniem innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Badania przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 250 MŚP. Weryfikacji hipotez dokonano przez analizy korelacji. Wyniki wskazują na istnienie pozytywnej, lecz słabej zależności między uwarunkowaniami technicznymi a innowacyjnością MŚP.

**SŁOWA KLUCZOWE: MAKROOTOCZENIE, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA, INNOWACYJNOŚĆ, INNOWACJE, PRODUKTOWE, INNOWACJE PROCESOWE, INNOWACJE ORGANIZACYJNE, INNOWACJE MARKETINGOWE**

---

## MACRO ENVIRONMENT OF POLISH SMES IN THE CONTEXT OF THEIR INNOVATIVENES

### Abstract

The aim of these considerations is to examine the relationship between the conditions of macro environment and the innovativeness of Polish small and medium-sized enterprises (SMEs). Macro environment is described by a factors assigned to six groups of conditions: economic, political and legal, socio-cultural and demographic, international, technical and geographical. Innovativeness was identified as the introduction of product, process, organizational and marketing innovations. The research was carried out on a representative sample of 250 SMEs. Verification of the hypotheses was made by correlation analyzes. The results indicate the existence of a positive, but weak, dependence between technical conditions and innovativeness of SMEs.

**KEY WORDS: MACRO ENVIRONMENT, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, INNOVATIVENESS, PRODUCT INNOVATIONS, PROCESS INNOVATIONS, ORGANIZATIONAL INNOVATIONS, MARKETING INNOVATIONS**

**JEL: E02, D22, o31**

# UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

## Wprowadzenie

W warunkach zmiennego otoczenia nie ustają starania praktyków i naukowców polegające na poszukiwaniu skutecznych metod dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu. Zmiany te mają różny zakres przedmiotowy. Dotyczą one bowiem zarówno kształtowania się popytu i czynników popytotwórczych, jak i podaży oraz czynników ją kształtujących. W szczególności zmiany w otoczeniu są powodowane czynnikami technologicznymi, ekonomicznymi, ale też prawnymi, politycznymi i instytucjonalnymi. Ich rezultatem są zmienne, rekursywnie kształtowane relacje wewnątrzsektorowe i międzyorganizacyjne. Zmiany w otoczeniu charakteryzują się zróżnicowanym tempem następowania i zakresem (przedmiotowym, przestrzennym, temporalnym) oraz siłą oddziaływania na podmioty gospodarcze. Ewaluacja zmian w otoczeniu, opisywanych przez ich cechy charakterystyczne, odbywa się na poziomie przedsiębiorstw bądź innych podmiotów, których dotyczą. Przedsiębiorstwa, zważywszy na zindywidualizowane profile ekonomiczne, są w różnym stopniu zdeterminowane zmianami już zachodzącymi i tymi przyszłymi. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że wspólną cechą przedsiębiorstw jest ich mobilizowanie się w celu dalszego trwania na rynku (przetrwania), przez uwzględnianie i reakcje na zmiany w otoczeniu, przez działania dostosowujące (adaptujące). Mimo powszechnego deklaruwania przez menedżerów wiedzy o działaniach w warunkach niepewności podejmowane przez przedsiębiorstwa strategie bardziej odpowiadają obrazom przyszłości ekstrapolowanej niż projektowanej. Niedocenienie historycznego kontekstu rozwoju, co może się wiązać z założeniem ergodyczności i teleologiczności,

---

\* Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.



prowadzi do myślenia, że porządek celowy zachodzi w całej rzeczywistości. Nadto w takiej rzeczywistości, która charakteryzuje się linearnością rozwoju, a więc jego przebiegiem w sposób modelowy, równomierny i ciągły.

Celem opracowania jest udział w dyskusji dotyczącej perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw w warunkach niepewności, przez ustalenie możliwości wykorzystania kreatywności w ograniczaniu destrukcyjnie oddziałującej ścieżki zależności w rozwoju przedsiębiorstwa. Artykuł wpisuje się treścią w przedmiotową koniunkcję problemów wyborów strategicznych dotyczących rozwoju przedsiębiorstw, ścieżki zależności oraz kreatywności. Upatruje się przewodniej roli kreatywności w ograniczaniu stagnacji w rozwoju i bezwładności przedsiębiorstw.

## 1. Nieergodyczność otoczenia a rozwój przedsiębiorstwa

W wyjaśnianiu rozwoju przedsiębiorstw i ustaleniu, jak może się on odbywać, konieczne jest zastosowanie postępowania właściwego podejściu i wsparciu teoretycznemu oraz uwzględnienie kontekstu i sprawstwa podmiotowego. Szczególne znaczenie w wyjaśnianiu rozwoju przedsiębiorstw przypisuje się podejściu ewolucyjnemu. Posługując się właściwymi podejściu elementami metodologicznymi i metodycznymi można wyjaśnić rozwój społeczno-gospodarczy przedsiębiorstw, w tym mechanizmy warunkujące kontynuację lub zmiany trajektorii rozwoju.

Wobec licznych przedmiotowych opracowań nie znajduje uzasadnienia rozpatrywanie w niniejszym opracowaniu szczegółów kontekstowego warunkowania rozwoju przedsiębiorstw. Warto jedynie wskazać na fakt znaczenia własności i konfiguracji kontekstu strategicznego. Jego immanentnymi cechami są wysoka zmienność, którą określają turbulencja, dynamika, hiperkonkurencja, oraz uwikłanie, opisywane przez złożoność oraz emergencję [19, s. 35].

Oprócz już wymienionych elementów, ważnych dla wyjaśniania i stanowienia rozwoju przedsiębiorstwa, czyli wsparcia teoretycznego, kontekstu w opisie i w wyjaśnianiu sposobów zachowania podmiotów gospodarczych, konieczne jest zwrócenie uwagi na wspomniane sprawstwo podmiotowe. W znaczeniu prakseologicznym odnoszone do człowieka w organizacji, a na poziomie mikro do owych organizacji, tu przedsiębiorstw [17, s. 11]. W dalszej części opracowania uwaga będzie dotyczyć szczególnego postrzegania uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa, jego ograniczeń oraz konsekwencji wewnętrznych, wyrażonych w ścieżce zależności. Pokonania problemów ograniczających rozwój upatruje się w kreatywności menedżerów przedsiębiorstwa, wspomaganą różnego rodzaju środkami, którymi dysponuje przedsiębiorstwo.

W rozważaniach ujmujących rozwój przedsiębiorstw tradycyjnie wskazuje się na różne metody i kierunki rozwoju oraz zachowania w relacjach z podmiotami w otoczeniu. Uzasadnieniem dokonywanych przez strategów wyborów strategicznych

są przyszłe warunki działania przedsiębiorstwa oraz jego wewnętrzne możliwości wynikające z zasobów, możliwości pozyskiwania nowych zasobów oraz ich konfiguracji.

Wśród ekonomicznych fundamentów i przesłanek zachowania przedsiębiorstwa i wyborów strategicznych niebagatelną rolę odgrywa podejście do wyjaśniania i przewidywania zmian w otoczeniu. Szczególnie wobec znacznych możliwości wynikających z wspomagania informacyjnego procesów wyborów przez systemy informacyjne. Wynikają one z technologii informatycznych, wykorzystujących urządzenia pozwalające na gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie ogromnej ilości danych, w przekrojach zagadnieniowych odpowiadających potrzebom podejmowania decyzji przez zarządzających. Przedsiębiorstwa działają w warunkach niepewności, która uniemożliwia formułowanie wiarygodnych prognoz do dokonywania wyborów strategicznych. Nie zmienia to praktyki przyjmowania przez strategów *implicite* założenia o ergodyczności aktualnej i przyszłej rzeczywistości gospodarczej.

Ergodyczność i nieergodyczność to krańcowo różne podejścia do rzeczywistości gospodarczej. Na koncepcji ergodyczności jest oparte podejście neoklasyczne w ekonomii, a podejście postkeynesowskie – na koncepcji nieergodyczności [4, s. 11–22]. W pierwszym podejściu zakłada się, że informacje są gromadzone przez zainteresowane posiadaniem wiedzy przedsiębiorstwa i bieżąco nowelizowane, możliwe jest obliczenie i uaktualnianie prawdopodobieństwa zdarzeń. Z analizy podejścia neoklasycznego, dokonywanej przez I. Bludnik, wynika, że zmiana dokonywana w zachowaniu przedsiębiorstw jest racjonalną reakcją na zdarzenie, które następuje, bądź zdarzenie, które nastąpi w przyszłości, bo już pojawiły się słabe sygnały [4, s. 11–22]. Prawdopodobieństwo jest obliczane na podstawie zaszczości historycznych i bieżących informacji danych rynkowych. Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury, w opinii Autorki, w koncepcji ergodyczności rozwoju przyszłość jest statystycznym odzwierciedleniem przeszłości, a zatem przyszłość nie jest niepewna, a ryzykowna. Ten aksjomat jest często podstawą działań podmiotów rynkowych, które zakładają możliwość kreowania przyszłości na podstawie prawidłowości, które generują możliwe do przewidzenia rezultaty. Można zidentyfikować funkcję rozkładu prawdopodobieństwa zdarzeń, a strukturę systemu przedstawić z wykorzystaniem metod matematycznych i modeli ekonometrycznych. Jak stwierdza I. Bludnik, powołując się na analizy podejmowane przez J. Robinson i M. Lavoie'a, następuje zastąpienie czasu historycznego, czasem logicznym. W pierwszym przypadku zachodzi konieczność rozważania każdego współczesnego zdarzenia jako konsekwencji nieodwracalnych wcześniejszych zdarzeń i wcześniejszych relacji przyczynowo-skutkowych, a to oznacza brak możliwości określenia z góry przyszłego rezultatu zdarzenia. Konsekwencją podejścia neoklasycznego wyrażanego paradygmatem ergodyczności jest zarówno stosunek do zdarzeń w przyszłości i prawdopodobieństwa ich pojawienia się, jak i teleologiczności (dla tego drugiego znaczenia stosuje się także termin finalizm i linearność rozwoju, czyli rozwój przebiegający w sposób równomierny i ciągły).

W modelu logicznym przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są zdeterminowane równocześnie, w ten sposób pomija się kwestie ścieżki rozwoju pozostające pod wpływem historycznie pojawiających się zdarzeń [4, s. 13].

Akceptując ergodyczność rozwoju otoczenia, ulegając pokusie jednoznacznego w komunikacji, uproszczonego opisu i przedstawiania sił w otoczeniu, nie uwzględnia się faktu wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych sił oraz roli historycznych zdarzeń dla rozwoju przedsiębiorstwa. Stygmatyzując „otoczenie jako burzliwe, chaotyczne”, nie rozważa się i nie bada sił w powiązaniach rekursywnych, które są ukryte zwykle nieidentyfikowalne, ale wywołują efekty już bezpośrednio obserwowalne lub tzw. efekty odłożone [18]. Braki w koncepcjach, w badaniach (i co oczywiste w formułowanych na ich podstawie wnioskach) dotyczą także niepodejmowania ustalenia, czy rzeczywiście zachodzą związki kauzalne, jaką rolę dla rozwoju miały krytyczne zdarzenia. To dowodzi słabości opisu i wyjaśniania zmian w otoczeniu. Podobnie nie dostrzega się złożoności systemów, jakimi są przedsiębiorstwa i jego potencjału adaptacji do zmian w otoczeniu.

## 2. U podstaw utrwalania ścieżek rozwoju przedsiębiorstw

W warunkach nieergodyczności wg cytowanego przez I. Bludnik P. Davidsona [4s. 12] uleganie pokusie jednoznacznego w komunikacji uproszczonego opisu i przedstawiania sił w otoczeniu, stygmatyzowanie otoczenia „jako burzliwe, chaotyczne” nabiera innego znaczenia. Oznacza świadomość badaczy, menedżerów, że niemożliwe jest określenie rozkładów prawdopodobieństwa pojawienia się w przyszłości zdarzeń i ich konsekwencji dla przedsiębiorstwa, podobnie jak nieuprawnione jest oczekiwanie, że możliwe jest przedstawienie wiarygodnie określonych konsekwencji bieżąco podejmowanych decyzji. J. Koch, H. Kramer, A. Rekwitz, M. Wenzel stwierdzają, że z przyszłością nie mają nic wspólnego dwa pojęcia: prognoza i prawdopodobieństwo [11]. Przyszłość jest źródłem nadziei oraz obaw, a radzenie sobie z nią w dalszym postępowaniu wymaga zdaniem J. Beckerta jego operacjonalizacji, dalekiej od ideologizowania [2, 3].

Problem w tym, że decyzje są podejmowane w warunkach niepewności i muszą wskazywać sposoby działania w przyszłości. Owe decyzje są podejmowane przez decydentów, często nieświadomych ograniczeń związanych z opisem (przez dane i informacje) otoczenia oraz nieświadomych swoich ograniczeń kompetencyjnych. Są podejmowane przez tych decydentów, których przyszłość stająca się zaskakuje i wymusza podejmowanie decyzji kreatywnych, modyfikujących dotychczasowe sposoby funkcjonowania i dokonane wcześniej wybory. O ich potencjalnej roli wypowiedzieli się, korzystając z teorii strukturacji A. Giddensa, G. Schreyögg, J. Kocho,

J. Sydowa, wskazując na to, że rdzeniem systemu są „podejmujące lub komunikujące decyzje indywidualności”, będące „aktorami” w procesach, a organizacje są wyjaśniane przez dualność struktury [21, s. 257–294]. Rośnie zatem rola kreatywności jako siły skierowanej na twórcze tworzenie nowych idei, działań, procesów, produktów. Szczególnie wówczas, gdy cechy rozwoju przedsiębiorstwa wskazują na ścieżkę rozwoju nazwaną popularnie ścieżką zależności lub ścieżką samoograniczającą (niem. *Pfadabhängigkeit*, ang. *path dependence*), określającą cechy rozwoju polegającego na ograniczaniu działań i ich utrwalaniu w czasie [22, 24]. „Utrwalanie” w tym przypadku jest rozumiane jako kontynuowanie dotychczasowego sposobu działania, mimo zmian zachodzących w otoczeniu.

W opinii badaczy są różne sposoby wyjaśniania bezwładności przedsiębiorstw. Wśród nich to polegające na odwołaniu się do koncepcji ścieżki zależności [12, s. 2–6]. Podstawą do analizy i wnioskowania jest uznanie nieergodyczności jako cechy warunków działania. Koncepcja ścieżki zależności wyjaśnia rozwój organizacji przez wskazanie działań „historycznie warunkowanych”. Stanowi sposób opisu przebiegu procesu obejmującego różne fazy podlegające zaburzeniom na skutek oddziaływania zdarzeń prowokujących do zmian działania, ale też oddziałujących na to, co w kolejnych fazach nastąpi. Utrwalenie sposobu rozwoju w formie ścieżki zależności od zasobów, metod i procesów działania tylko w ograniczonym zakresie prowadzi w zmiennym otoczeniu do powodzenia, a jej wsparciem mogą być relacje biznesowe i warunkująca ich powstanie kreatywność jako siła sprawcza innowacji [14, 25].

### 3. Imperatyw w działaniach gospodarczych – kreatywność

Procesy decyzyjne w warunkach nieergodyczności są skażone subiektywnym względem na przyszłość, w części ograniczonym procesami naznaczonymi historią („nadruk historii”) [9]. Nabiera znaczenia problem identyfikacji czynników *stricte* związanych z elastycznym dostosowywaniem się przedsiębiorstwa do zmiennych dynamicznych warunków działania oraz czynników związanych z utrwalaniem zachowania ograniczającego zmiany. W drugim przypadku ważne jest w perspektywie strategicznej ustalenie zdarzeń i czynników, w rezultacie których powstaje ścieżka zależności i inercji oraz zamknięcie w dotychczasowych wyborach i działaniach. Rozważa się przynajmniej dwie różne sytuacje. Pierwszą, gdy w sposób świadomy, celowy akceptowano wpływ zdarzeń na rozwój przedsiębiorstwa i dokonano „zamknięcia” dla realizacji określonych celów, intencjonalnie pozytywnych dla kształtowania przyszłości, i drugą, gdy sytuacja utrwalenia powstała jako naturalna konsekwencja rozwoju przedsiębiorstwa pod wpływem zdarzeń uznanych za krytyczne dla rozwoju [21].

W sposób nieuchronny powraca pytanie zawarte w opracowaniu cytowanych G. Schreyögg, J. Sydowa i J. Kocha, czy i w jakim zakresie ścieżka zależności może służyć kreatywności [21, s. 271]? Pojawiają się też pytania bardziej szczegółowe, nawiązujące do rekursywności w rozwoju: w jakim zakresie kreatywność może być siłą sprawczą ograniczenia ścieżki zależności? W jakim zakresie wykorzystanie ścieżki zależności jest warunkowane przez kreatywność? Siłą sprawczą rozwoju przedsiębiorstwa, w kontekście powyższych pytań i wcześniej odnotowanych poglądów, może być kreatywność podmiotów. Przywołane tu, wymienione wcześniej, podmiotowe sprawstwo w rozwoju przedsiębiorstw należy do ludzi posiadających określone kompetencje, reprezentujących określone postawy, realizujących określone cele, posiadających określone cechy osobowe itd.

Fundamentalne znaczenie ma jednak rozważenie, czy i w jaki sposób można wyprowadzić przedsiębiorstwa z „utrwalonej ścieżki rozwoju” w sytuacji, gdy wobec zmian w otoczeniu zagraża ona przetrwaniu przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Także w sytuacji, gdy owa bezwładność jest wyborem strategicznym, świadomie podjętym przez strategów [21].

W tym kontekście analiza literatury przedmiotu pozwala odnotować lukę dotyczącą roli menedżerów w przedsiębiorstwach zdeterminowanych ścieżką zależności w kontekście możliwości wykorzystania ich kreatywności dla dalszego rozwoju.

Ścieżki zależności rozważane przez ekonomistów jako trajektorie rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa, w kontekście zdarzeń krytycznych, zwykle stanowią w opisie jego studium rozwoju. Współcześnie dużym wsparciem dla menedżerów w zakresie identyfikacji zdarzeń krytycznych i konsekwencji dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw i sektorów jest gromadzona wiedza i prowadzone studia [15, 10] oraz możliwości systemów informatycznych. Kreatywność menedżerów wspomagana systemami informatycznymi pozwala śledzić ścieżki rozwoju i zdarzenia krytyczne, a także słabe sygnały ważne dla niepodlegania bezwładności i dokonywania zwrotów strategicznych, albo jej wykorzystania w budowaniu relacji i efektów sieciowych (to kluczowy argument autora koncepcji B. Arthura, znajdujący wyraz w sformułowaniu: „rosnących przychodów spowodowanych efektami m.in. sieci”) [12, s. 5]. Stąd pomysł zastosowania i wykorzystania ścieżki do budowania korzystnych relacji biznesowych, które badała R. Mallach [14]. Nie ulega wątpliwości, że od menedżerów oczekuje się świadomości skutków utrwalania działań przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej i inicjatyw w zakresie przeciwstawienia się im lub wykorzystania. W tym kontekście staje się oczywiste, że kreatywność to oczekiwana cecha menedżerów, podlegająca pierwotnie identyfikacji (m.in. w zakresie jej poziomu, szczególnych cech, źródeł inspiracji) i kształtowaniu przez wykorzystanie stymulant odwołujących się głównie do potrzeb człowieka (zarówno tych związanych z wykonywaniem pracy, jak i niezwiązanych ze środowiskiem zawodowym).

Kreatywność jest traktowana w obiegu popularnym jako twórcze myślenie warunkowane przez inteligencję. Inteligencję natomiast definiuje się jako umiejętność i zdolność zdobywania i rozumienia informacji oraz ich wykorzystania w różnych sytuacjach. Jako cecha przypisywana człowiekowi jest charakteryzowana przez indywidualność oraz imperatyw osobistego zaangażowania umysłowego osób, zdeterminowanego przez wyobraźnię. Kreatywność może być skutkiem inicjatywy indywidualnej, ale może być również skutkiem współdziałania ludzi, współrealizacji zadań, relacji biznesowych, tych formalnych i nieformalnych, i dotyczyć zespołu osób. W znacznym zakresie to kreatywne osoby mają wpływ na zespoły i ich działania innowacyjne na zasadzie indukowania energii organizacyjnej [5].

Warta podkreślenia jest cecha kumulacyjności kreatywności, co wiąże się z gromadzeniem wiedzy. Rdzeniem kreatywności jest twórcze podejście do idei, działań, procesów, produktów oraz wyobraźnia [23]. Dość jednoznacznie wskazuje się w literaturze na znaczenie kreatywności dla rozwoju przedsiębiorstwa, nie brakuje wskazania, że kreatywność kadry przedsiębiorstwa stanowi czynnik sukcesu i określa poziom jego konkurencyjności. Zwykle, przypisując kreatywności znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego powodzenia, uwaga koncentruje się na osobach sprawców, ich cechach osobniczych związanych z poziomem inteligencji, wyobraźni oraz wyzwaniem pozytywnej energii organizacyjnej inspirującej do podejmowania wyzwań, tworzenia nowych idei produktów, procesów, relacji.

## 4. Organizacyjne uwarunkowania kreatywności

Wypełnienie roli przez kadrę w zakresie tworzenia nowych idei, działań, produktów, procesów wymaga uprzedniego spełnienia warunków sprzyjających rozwojowi kreatywności. Inkubacja kreatywności następuje pod wpływem sprzyjających warunków wewnętrznych i zewnętrznych [20].

Wsparciem sprzyjającym wyzwaniu kreatywności (proces) w przedsiębiorstwie i dla jego rozwoju, a jednocześnie jego determinantami współcześnie i w przyszłości są m.in.: organizacja wewnętrzna i system powiązań z otoczeniem, kultura organizacyjna i klimat organizacyjny, systemy informacyjne, relacje intraorganizacyjne i interorganizacyjne oraz system motywowania, szczególnie w części odwołującej się do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu związanych z zatrudnianiem się. Wymienione uwarunkowania kreatywności (tu ujęte bez uwzględnienia szczegółów) charakteryzują różnorodne oddziaływania i związki wzajemne, w tym kauzalne i rekursywne<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Wymienionym cechom nie przypisano znaczenia, a ich wyszczególnienie jest konsekwencją analizy literatury, w której można odnaleźć badania i ich wyniki komentujące znaczenie dla motywacyjnego oddziaływania na zachowanie menedżerów. Z pewnością nie są to wszystkie uwarunkowania kreatywności



Według G. Ortmanna wykorzystanie naturalnych komponentów kreatywności wiąże się z nieuchronnością zapobiegania się zbliżającej się nieodwracalności do przewidzenia i tej nieprzewidywalnej oraz ochrony przed nią a suwakiem do przyszłości jest sposób zorganizowania się przedsiębiorstwa, co do którego, stwierdza autor na podstawie swoich badań w przedsiębiorstwach, odnotowuje się ciągle spóźnienie względem zdarzeń w otoczeniu [16, s. 11–12]. Uwzględniając uwarunkowanie przedsiębiorstw przez otoczenie zakresem, dynamiką i złożonością zmian kompetencje organizacyjne są traktowane jako metakompetencje o strategicznym znaczeniu [7, 13]. Głównie z powodu stwarzania przez wybory strategiczne, dotyczące form organizacyjno-prawnych działalności gospodarczej, struktur organizacyjnych i relacji z podmiotami otoczenia, warunków do rozwoju przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej. Te same wybory są niezwykle ważne również dla rozwoju kreatywności kadry. W fundamentalnym zakresie określają niezwykle cenną samodzielność kadry i warunki dla jej samorealizacji oraz rozwoju osobistego. Kompetencje organizacyjne wyjaśniane na gruncie zarządzania strategicznego (w nowych podejściach związanych z organizacyjnym uczeniem się oraz sieciami międzyorganizacyjnymi) określane są mianem metakompetencji i mają charakter dynamiczny. Wg R.B. Bouncken są to kompetencje o największej względnej dynamice spośród innych wyróżnionych (rutyny organizacyjne, kompetencje do kooperacji, komunikowania wewnątrz i z otoczeniem, w szczególności z rynkiem, a także kompetencje do odnowy strategicznej), o znaczącym potencjale budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa [7, s. 309–324]. R.B. Bouncken poddaje analizie modele mentalne, upatrując siły sprawczej procesów pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy, a na poziomie operacyjnym sprawności procesów. Rozważania i analizy Autorki dotyczą służebności modeli mentalnych i schematów działania względem integracji wewnętrznej i w relacjach biznesowych, dyfuzji modeli mentalnych i schematów działania, która upraszcza i przyspiesza proces uczenia, oraz spójności modeli mentalnych i schematów działania, co sprzyja zapewnieniu rozwoju bez konfliktów. Modele mentalne i schematy organizacyjne, choćby ze względu na wyróżnione obszary użyteczności i służebności, stwarzają warunki do rozwoju kreatywności. R.B. Bouncken kreatywność traktuje na równi z rutynami organizacyjnymi, kompetencjami do kooperacji, komunikowania wewnątrz i z otoczeniem, w szczególności z rynkiem, a także kompetencjami do odnowy strategicznej [7 s. 313–316].

Na uwagę zasługują relacje intraorganizacyjne i interorganizacyjne przedsiębiorstwa. Ich ujęcie wielowymiarowe pozwala dostrzec szczególną rolę w wyzwaniu kreatywności. Wspólną cechą owych relacji wzmacniających więzi jest wykorzystywanie

---

menedżerów i strategów, nie spełniają wymogu rozdzielności, stanowią złożone cechy opisu kontekstowego. Ważne jest również to, że nie były rozważane w odniesieniu do kadry działającej w warunkach przedsiębiorstwa rozwijającego się wg ścieżki zależności, ścieżki samoograniczającej.

rutyn wymiany informacji i szerzej komunikowania się [14]. Relacje interorganizacyjne zasadzają się na zaufaniu międzyorganizacyjnym, kompatybilności celów i działań podmiotów w relacjach, komplementarności działań, solidarności [14, s. 72–83], co wiąże się z klimatem współpracy międzyorganizacyjnej [8]. Relacje interorganizacyjne stwarzają warunki do powstania kreatywności w zespołach objętych relacjami przedsiębiorstw. W szczególnym przypadku wyzwalają kreatywność zespołową podmiotów pozostających w relacjach, wśród których znajdują się też przedsiębiorstwa rozwijające się wg określonej ścieżki zależności. Według badań R. Mallach krytyczne oceny koncepcji rozwoju wg ścieżki zależności mogą być złagodzone doświadczeniami przedsiębiorstw w łańcuchu tworzenia wartości [14, s. 188–194].

Intraorganizacyjne relacje są fundamentem kreatywności zespołowej, inspirują jednak do indywidualnej twórczości innowacyjnej. Na uwagę zasługują w tym kontekście warunki osobowe związane z inteligencją emocjonalną oraz poczuciem samoskuteczności. W opinii A. Bandury samoskuteczność jest współokreślana przez ocenę osiągnięć w wykonywaniu zadań, doświadczenia zastępcze (polegające na obserwacji udanych działań innej osoby czy osób), perswazję społeczną (czyli byciu przekonywanym o posiadaniu odpowiedniego poziomu umiejętności) oraz poziom pobudzenia fizjologicznego [1, s. 87].

U podstaw kreatywności w rozwoju przedsiębiorstwa opisanego przez koncepcję ścieżki zależności tkwi motyw tworzenia nowych idei, procesów, produktów, będących konsekwencją idei być kimś i czynić coś, co oznacza spełnienie przywództwa personalistycznego i służebnego [6, s. 12].

## Podsumowanie

Analiza krytyczna wykorzystania koncepcji ścieżki rozwoju dla opisu i wyjaśniania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem [22, 24] ujawniła szereg istotnych dla dalszych badań szczegółów. Należą do nich z pewnością trudności identyfikacji przedsiębiorstw rozwijających się w ten sposób, co wiąże się z brakiem operacjonalizacji koncepcji i możliwościami pomiaru oraz prowadzenia obserwacji podłużnych. Ogólny charakter koncepcji, niezwykle polemiczny przedmiot rozstrzygnięć dotyczący przyczyn ugrzęźnięcia (koncepcja B. Arthura, P. Davida), to kolejny argument wskazujący na wątpliwości badawcze. Być może z tych powodów w literaturze przedmiotu jest zawarty pasywny opis rozwoju przedsiębiorstwa w formie ścieżki zależności, skoncentrowany na wyjaśnieniu jej istoty, zawierający przedstawienie obszarów zgodnie z zaleceniami autorów koncepcji. Z tym większym zainteresowaniem odnajduje się próby wyjaśnienia rozwoju przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej z uwzględnieniem ścieżek zależności. Punktem centralnym powinny być diagnozy dotyczące roli zdarzeń w kreowaniu zasobów i procesów oraz roli



zarządzających. Zakładając, że rozwój wg koncepcji ścieżki samowarunkującej się jest wyłącznie skutkiem zdarzeń i nie służy w perspektywie przedsiębiorstwu, rola kreatywnej kadry jest fundamentalna dla dalszego rozwoju, kreowania nowych idei, procesów, produktów, segmentów docelowych. Powyższe wskazuje na obiecujący obszar badawczy, ale badań niezwykle trudnych do przeprowadzenia w sposób rzetelny i wykluczający nadinterpretację.

## Bibliografia

- [1] Bandura A., *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- [2] Beckert J., *Imagined Futures Expectations and Capitalist Dynamics* Cambridge, Harvard University Press, Harvard 2016.
- [3] Beckert J., *Zukunftspraktiken in Organisationen. Kommentar zum Beitrag von Koch/Krämer/Reckwitz/Wenzel „Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen – eine praxistheoretische Perspektive*, „Managementforschung“ 2016, Nr. 26(1).
- [4] Bludnik I., *Ergodyczność i nieergodyczność otoczenia gospodarczego a rola państwa*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2014, nr 180, cz. 1.
- [5] Bruch H., Vogel B., *Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*, Springer, Wiesbaden 2009.
- [6] Bombała B., *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia” 2011, nr 151.
- [7] Bouncken R.B., *Organisationale Metakompetenzen, Theorie Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation*, DUV mit Gabler, Wiesbaden 2003.
- [8] Czakon W., *Klimat współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, Vol. 5, No. 9.
- [9] Fojcik T., *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel*, Springer Gabler, Duisburg 2014.
- [10] Koch J., Sydow., *Organisation von Temporalität und Temporärem*, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
- [11] Koch J., Kramer H., Reckwitz A., Wenzel M., *Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen-eine praxistheoretische Perspektive*, „Managementforschung“ 2016, Nr. 26(1).
- [12] Kwaśnicki W., *Skandalizowane ścieżki rozwoju przemysłu*, XX Szkoła Symulacji systemów gospodarczych, Polanica Zdrój 2003.
- [13] AL-Laham A., *Organisationales Wissenmanagement, Eine strategische Perspektive*, Vahlen, München 2016.
- [14] Mallach R., *Pfadabhängigkeit in Geschäftsbeziehungen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

- [15] Noss Ch., *Strategisches Management und Zeit – Auf dem Weg zu einem integrativen Konzept*, [im:] Koch J., Sydow J., *Organisation von Temporalität und Temporärem*, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
- [16] Ortmann G., *Noch nicht /nicht mehr. Zur Temporalform von Paradoxien des Organisierens*, [im:] Koch J., Sydow J., *Organisation von Temporalität und Temporärem*, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.
- [17] Pszczołowski T., *Dylematy sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
- [18] Ortmann G., Sydow J., *Strategie und Strukturierung, Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2001.
- [19] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [20] van Someren T.C.R., *Strategische Innovationen, so machen Sie Ihr Unternehmen einzigartig*, Springer Gabler, Wiesbaden 2005
- [21] Schreyögg G., Sydow J., Koch J., *Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?*, *Managementforschung*, 2003, Nr. 13.
- [22] Urbanowska-Sojkin E., *Aspekty strategiczne ścieżki zależności w wyborach strategicznych*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368).
- [23] Urbanowska-Sojkin E., *Informacyjne uwarunkowania kreatywności w zarządzaniu strategicznym*, artykuł przygotowany na konferencję pt. *Kreatywne przedsiębiorstwo*, organizowaną przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Kazimierz 2018.
- [24] Urbanowska-Sojkin E., *Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2.
- [25] Welsch Ch., *Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrise*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

---

## UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

### Streszczenie

Artykuł wpisuje się treścią w przedmiotową koniunkcję problemów wyborów strategicznych dotyczących rozwoju przedsiębiorstw, ścieżki zależności oraz kreatywności. Upatruje się przewodniej roli kreatywności w ograniczaniu stagnacji w rozwoju i bezwładności przedsiębiorstw.

W przedmiotowym zakresie istnieje luka poznawcza wynikająca z faktu ograniczania rozważań do postaw i zachowań pracowników. Treść artykułu powstała na podstawie analizy ustaleń teoretycznych.

**SŁOWA KLUCZOWE: ROZWÓJ, STRATEGIE, ŚCIEŻKA ZALEŻNOŚCI, KREATYWNOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

---

## CONDITIONS FOR CORPORATE CREATIVITY FROM A STRATEGIC PERSPECTIVE

### Abstract

The article combines the topics of strategic choice, development strategy, path dependence, as well as creativity. Creativity is assumed to be the key factor in reducing developmental stagnation and inertia in companies. There is a cognitive gap in the area, stemming from the fact that research investigations are limited to the attitudes and the behavior of the employees. The article constitutes a theoretical analysis.

**KEY WORDS: DEVELOPMENT, STRATEGIES, PATH DEPENDENCE, CORPORATE CREATIVITY**

**JEL: M10, M21, L22**

# STRATEGIE WSPÓŁPRACY W OTWARTYCH INNOWACJACH W POLSCE<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw sprawiają, że coraz rzadziej tworzą one innowacje w modelu zamkniętym, a coraz częściej implemmentują model otwarty. Tworzenie innowacji w modelu otwartym nie jest tylko modą, ale warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa, staje się wręcz paradygmatem tworzenia współczesnych innowacji. Zagadnienie tworzenia otwartych innowacji jest eksplorowane z różnych perspektyw [10, s. 213–214; 21, s. 48–56].

Jednym z poruszanych zagadnień jest kwestia wyboru i realizacji określonej strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami w procesie tworzenia innowacji. Choć zagadnienie współpracy w otwartych innowacjach było już diagnozowane przez innych badaczy, to zdaniem autorów stopień jego rozpoznania nadal nie jest wystarczający, a przez to wart dalszej eksploracji. Celem artykułu jest opracowanie autorskiej klasyfikacji modelowych strategii współpracy przedsiębiorstw w otwartych innowacjach oraz jej empiryczna weryfikacja na rynku polskim.

Autorzy zastosowali w artykule zróżnicowane metody badawcze. W rozważaniach teoretycznych wykorzystano metodę wnioskowania dedukcyjnego, natomiast w badaniach ilościowych – metodę standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym (CATI).

\* **Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

\*\* **Dr Patryk Dziurski** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>1</sup> Artykuł opracowano na podstawie projektu badawczego pt. *Otwarte innowacje. Modele współpracy w otwartych innowacjach. Zarządzanie wiedza w otwartych innowacjach*, Raport z badań statutowych nr KZiF/S/17/50/17, Warszawa 2017; kierownik badań: A. Sopińska, wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski.

## 1. Współpraca jako istota otwartych innowacji

H.W. Chesbrough [3] wskazał, że zgodnie z paradygmatem otwartych innowacji przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne pomysły w procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek, gdyż pozwala to przyspieszyć proces tworzenia innowacji oraz zwiększyć możliwości ich zewnętrznego wykorzystania [10]. Otwarte podejście w tworzeniu innowacji oznacza, że przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają z zewnętrznych pomysłów i technologii oraz pozwalają korzystać innym z nieużywanych obecnie pomysłów [2]. W koncepcji otwartych innowacji wprost zakłada się, że przedsiębiorstwa, aby tworzyć innowacje oraz się rozwijać, muszą współpracować z różnymi partnerami. Współpraca pomiędzy partnerami jest więc istotą koncepcji otwartych innowacji. Współpraca (*collaboration*), choć różnie definiowana, zakłada działanie partnerów na rzeczy wspólnego celu oraz dzielenie się posiadanymi zasobami [13, s. 131–150; 17, s. 78].

Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje wykorzystują zewnętrznych uczestników w procesach innowacyjnych ze względu na chęć redukcji kosztów i ryzyka, uzyskania korzyści skali oraz wykorzystania zjawiska konwergencji technologicznej i synergii zasobów. Dobór poszczególnych kategorii zewnętrznych partnerów może odbywać się w sposób selektywny lub otwarty [16, s. 22–36], a w procesie systematycznej zewnętrznej eksploracji i eksploatacji wiedzy przedsiębiorstwa odpowiednio włączają lub ograniczają zaangażowanie różnych podmiotów [1]. Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje rzadko współpracują tylko i wyłącznie z jednym partnerem, co ma wpływ na strategię innowacyjną [7, s. 238–250] oraz rodzaj realizowanej strategii współpracy. A.K. Zobel [25, s. 270] zwraca uwagę, że portfolio partnerów w otwartych innowacjach często się zmienia, a przez to współpracę musi cechować elastyczność. Co więcej, przedsiębiorstwa muszą posiadać umiejętność zarządzania różnymi sieciami partnerów w zależności od obranego celu współpracy [4, s. 36].

Otwarty proces tworzenia innowacji wymaga zaangażowania zewnętrznych podmiotów, którymi mogą być: klienci, dostawcy, konkurencyjne przedsiębiorstwa, instytucje naukowo-badawcze, organizacje samorządowe, organizacje społeczne oraz tzw. społeczności internetowe [21, s. 103–116]. Coraz częściej wskazuje się także na konieczność poszukiwania partnerów, którzy obecnie nie są znani przedsiębiorstwu [8, s. 298], w tym także tych z innych sektorów [6, s. 51]. Zwraca się jednak uwagę, że współpraca z przedsiębiorstwami z innych sektorów jest dużym wyzwaniem dla menedżerów ze względu na duże różnice w zasobie wiedzy, a przez to trudność jego efektywnego wykorzystania w procesie tworzenia otwartych innowacji [11, s. 639–654]. Na problem doboru partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym wskazały A. Sopińska i W. Mierzejewska [22, s. 123–141], które przeanalizowały nie tylko

sam fakt uczestnictwa zewnętrznych partnerów, lecz także poziom ich zaangażowania w proces tworzenia otwartych innowacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć przynajmniej kilka klasyfikacji zewnętrznych partnerów współtworzących innowacje w modelu otwartym. V. Scuotto i in. [19, s. 642] zaproponowali podział partnerów na dwie kategorie: rynkowych oraz naukowych. Do tych pierwszych autorzy zaliczyli: klientów, dostawców oraz konkurentów, natomiast do tych drugich: szkoły wyższe oraz centra badawcze. Z kolei P. Ritala i in. [18, s. 331] podzielili partnerów współtworzących innowacje w modelu otwartym na: rynkowych (klienci, konkurenci) oraz technologicznych (uczelnie, centra badawcza i konsultanci). Co ciekawe, część badaczy wskazuje, że współpraca z partnerami rynkowymi (klientami i konkurentami) pozytywnie wpływa na wynik przedsiębiorstwa tworzącego innowacje w modelu otwartym, natomiast związek między współpracą z dostawcami oraz podmiotami naukowymi i technologicznymi a wynikiem przedsiębiorstwa przyjmuje relacje odwróconej litery U – do pewnego poziomu wpływa pozytywnie, a po jego przekroczeniu zaczyna oddziaływać negatywnie [5, s. 858–860]. Przykładem innej, ale także bardzo rozpowszechnionej klasyfikacji zewnętrznych partnerów jest ich podział na: tych znajdujących się na ścieżce ekonomicznej sektora (np. dostawcy, nabywcy) oraz tych spoza ścieżki ekonomicznej (np. szkoły wyższe, przedsiębiorstwa z innych sektorów) [8, s. 298; 24, s. 23].

Niezależnie od zastosowanego podziału najczęściej w literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery główne kategorie partnerów w procesie tworzenia otwartych innowacji: klientów, dostawców, konkurentów i uczelnie [5, s. 850; 9, s. 1137; 18, s. 330–331; 13, s. 131–150; 12, s. 1183–1194]. Dodatkowo wymienia się też partnerów, takich jak: prywatne oraz publiczne centra badawcze, komercyjne laboratoria, przedsiębiorstwa R&D, ekspertów i konsultantów, stowarzyszenia [5, s. 850–851; 18, s. 331] oraz pośredników [23, s. 401–402].

Współpraca między przedsiębiorstwem a partnerami przybiera różne formy, które można podzielić na sformalizowane i niesformalizowane. Współpraca z partnerami w formie sformalizowanej oznacza konieczność zawarcia pisemnej umowy, z kolei współpraca w formie niesformalizowanej oznacza brak wymogu pisemnych umów zawierających szczegółowe uzgodnienia między partnerami. Przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje mogą wykorzystywać różne formy współpracy, w zależności od rodzaju projektu innowacyjnego oraz partnerów zaangażowanych w jego realizację. Można przypuszczać, że wraz ze wzrostem częstotliwości współpracy z danym partnerem, ze względu na rozwój zaufania, forma współpracy będzie mniej sformalizowana [20, s. 241–252].

## 2. Modelowe strategie współpracy w otwartych innowacjach

Przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu otwartym powinny poszukiwać odpowiedniej strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne propozycje modelowych strategii, które mogą być potencjalnie zastosowane przez przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje. Przykładowo V. Lazzarotti oraz R. Manzini [14, s. 618–623] zidentyfikowali cztery typy innowatorów (zamknięci innowatorzy, wyspecjalizowani współpracujący, zintegrowani współpracujący i otwarci innowatorzy) w oparciu o liczbę partnerów oraz liczbę etapów otwartych dla partnerów w procesie tworzenia innowacji. Z kolei G.P. Pisano i R. Verganti [15, s. 78–86] na podstawie sposobu zarządzania siecią tworzącą innowacje oraz jej charakterem wskazali na cztery sposoby współpracy (elitarny krąg, konsorcjum, innowacyjna społeczność, innowacyjne centrum handlowe). T. Yan i A. Azadegan [24, s. 23] zidentyfikowali natomiast cztery strategie tworzenia nowych produktów (zakup od partnerów ze ścieżki ekonomicznej lub spoza oraz współpraca z partnerami ze ścieżki lub spoza) w modelu otwartym przez zestawienie ze sobą kryterium pochodzenia partnera oraz sposobu tworzenia otwartych innowacji. Jak widać, badacze stosują różne klasyfikacje strategii współpracy w otwartych innowacjach. W opinii autorów powyższe propozycje nie wyczerpują w pełni możliwości patrzenia na strategię współpracy w otwartych innowacjach. Przeciwnie, nowe propozycje modelowych klasyfikacji strategii współpracy w otwartych innowacjach i ich empiryczna weryfikacja mogą przynieść interesujące wnioski zarówno dla menedżerów jak i badaczy, pozwalają bowiem spojrzeć na problem z innej perspektywy.

Zdaniem autorów poniższego artykułu interesującym pomysłem wyodrębnienia modelowych strategii współpracy w otwartych innowacjach może być ich identyfikacja na podstawie następujących dwóch parametrów: pochodzenie partnerów oraz forma współpracy. W ramach parametru „pochodzenie partnerów” autorzy proponują podział na dwie kategorie: pierwszą stanowią partnerzy ze ścieżki ekonomicznej sektora (podmioty z sąsiadujących ogniw na ścieżce ekonomicznej: dostawcy i nabywcy), a drugą – partnerzy spoza ścieżki ekonomicznej sektora (np. przedsiębiorstwa konkurujące, instytucje naukowo-badawcze, społeczności internetowe, organizacje samorządowe i społeczne, uczelnie). W ramach drugiego parametru – „formy współpracy” – wyodrębniono także dwie kategorie: pierwszą jest współpraca sformalizowana (np.: alians strategiczny, spółka *joint venture*, spółka spin-off, licencjonowanie, franczyza, umowy), a drugą – współpraca niesformalizowana. Zderzenie obu parametrów (pochodzenia partnerów oraz formy współpracy) pozwoliło autorom zidentyfikować cztery modelowe strategie współpracy stosowane przez przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu otwartym (rysunek 1). Są to:



1. Strategia zachowawcza, która polega na sformalizowanej współpracy z partnerami ze ścieżki ekonomicznej.
2. Strategia ograniczonego zaufania, która polega na sformalizowanej współpracy z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej.
3. Strategia pełnego zaufania, która polega na niesformalizowanej współpracy z partnerami ze ścieżki ekonomicznej.
4. Strategia nowatorska, która polega na niesformalizowanej współpracy z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej.

Rysunek 1. Modelowe strategie współpracy w otwartych innowacjach ze względu na pochodzenie partnerów i formę współpracy

Pochodzenie partnerów	Spoza ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA OGRANICZONEGO ZAUFAANIA	STRATEGIA NOWATORSKA
	Ze ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA ZACHOWAWCZA	STRATEGIA PEŁNEGO ZAUFAANIA
		Sformalizowana	Niesformalizowana
		Forma współpracy	

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa tworzące otwarte innowacje mogą implementować równocześnie więcej niż jedną strategię współpracy. Każda ze zidentyfikowanych strategii ma swoje zalety i wady. Strategia zachowawcza oznacza współpracę z dobrze znanymi podmiotami ze ścieżki ekonomicznej w formie sformalizowanej. Partnerzy znają dobrze specyfikę sektora i podmiotów w nim działających oraz najważniejsze wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem. Taka sytuacja ułatwia dostęp do wiedzy partnerów (także wiedzy niejawnej) oraz umożliwia wzajemne uczenie się, a przez to zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Dzięki sformalizowanej współpracy przedsiębiorstwa mają jasno określone kwestie praw własności do wypracowanej innowacji oraz jej komercjalizacji. Jednakże stosowanie strategii zachowawczej nie daje szerokiego dostępu do różnych poglądów i opinii, często odmiennych od poglądów i opinii przedsiębiorstwa inicjującego proces tworzenia innowacji w modelu otwartym. Sprawia to, że spojrzenie na problem z innej perspektywy jest utrudnione, a przez to znaczące odkrycia są trudne do osiągnięcia. Dodatkowo sformalizowanie



współpracy w strategii zachowawczej wiąże się z podpisaniem mniej lub bardziej rozbudowanej umowy, co wydłuża czas przygotowania procesu tworzenia otwartych innowacji. Strategia ta raczej jest stosowana w przypadku partnerów (dostawców i nabywców), z którymi przedsiębiorstwo nie ma jeszcze długiej historii współpracy, a przez to poziom zaufania do nich jest jeszcze niewielki.

Kolejną modelową strategią jest strategia pełnego zaufania. Polega ona nadal na współpracy z partnerami ze ścieżki ekonomicznej, ale w postaci niesformalizowanej. Można domniemywać, że w miarę zwiększania częstotliwości współpracy przedsiębiorstwo nabiera zaufania do partnerów, stąd jest skłonne włączać ich w proces tworzenia innowacji bez konieczności formalizowania ram współpracy. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych nie tylko ułatwia współpracę, lecz także zwiększa szansę osiągnięcia korzyści przez wszystkie strony zaangażowane w projekt innowacyjny. Brak formalizacji współpracy pozwala skrócić proces innowacyjny. Współtworzący innowacje skupiają się bowiem na samym jej kreowaniu, a nie nadmiernej biurokracji i formalizacji procesu. Zagrożeniem wynikającym z realizacji tej strategii jest jednak ryzyko zachowań oportunistycznych partnerów, którzy działając na tej samej ścieżce mogą wykorzystać pozyskaną wiedzę do realizacji strategii integracji/dywersyfikacji pionowej w tył lub w przód, stając się tym samym bezpośrednimi konkurentami przedsiębiorstwa, z którym do niedawna realizowali wspólnie innowacje.

Trzecią z modelowych strategii współpracy w otwartych innowacjach jest strategia nowatorska, która polega na niesformalizowanej współpracy z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej sektora. Strategia ta zapewnia przedsiębiorstwu dostęp do zupełnie odmiennych perspektyw patrzenia na problem i możliwość skorzystania z kreatywności różnych kategorii partnerów (np. instytucji naukowo-badawczych, szkół wyższych, jednostek samorządowych, organizacji społecznych czy społeczności internetowych). Efektem zderzenia różnych perspektyw patrzenia mogą być innowacje radykalne. Jednakże strategia ta jest obciążona też pewnym ryzykiem niepożądanego wycieku wiedzy, na skutek niedoprecyzowanych w sposób formalny praw własności do powstałej innowacji oraz sposobów jej komercjalizacji.

Ostatnią strategią jest strategia ograniczonego zaufania, która oznacza sformalizowaną współpracę z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej. Strategia ta zapewnia przedsiębiorstwu możliwość spojrzenia na dany problem z różnych perspektyw, nie tylko przez pryzmat ścieżki ekonomicznej, a przez to dostęp do potencjalnie większej kreatywności różnych partnerów. Ponieważ zaufanie do partnerów jest ograniczone, przedsiębiorstwo jest zainteresowane podpisaniem umów regulujących zasady współpracy z poszczególnymi partnerami. Formalizacja współpracy zmniejsza z jednej strony zagrożenie dotyczące konfliktów na płaszczyźnie praw własności do powstałych innowacji, z drugiej zaś może istotnie wydłużać sam proces powstawania innowacji ze względu na konieczność uwzględnienia interesów każdej ze stron w zapisach poszczególnych umów.

Autorzy artykułu są zdania, że przedsiębiorstwa nie muszą decydować się na jedną ze strategii współpracy, ale mogą implementować równocześnie różne strategie. Menedżerowie muszą każdorazowo rozważyć korzyści związane z zastosowaniem danej strategii, jak również wyzwania z tym związane, biorąc pod uwagę rodzaj tworzonej innowacji (np. radykalne kontra stopniowe), typ partnerów (np. ich pochodzenie, wcześniejsze doświadczenia ze współpracy) oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. W opinii autorów wybór nieodpowiedniej strategii może negatywnie wpłynąć na efekt procesu innowacyjnego oraz wyniki przedsiębiorstwa i partnerów.

### 3. Strategie współpracy w otwartych innowacjach w Polsce

Badanie, którego celem było zidentyfikowanie dominujących strategii współpracy w otwartych innowacjach w Polsce, zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu metody standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych we wspomaganym komputerowo (metoda CATI). Podmiotem badań były innowacyjne przedsiębiorstwa działające na rynku polskim. Operatorem losowania stanowiły: baza 500 najbardziej innowacyjnych firm – wg „Gazety Prawnej” oraz Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce – Kamerton. Dobór próby do badań był losowy, a warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby było wprowadzenia przez przedsiębiorstwo w ostatnich trzech latach przynajmniej jednej innowacji w modelu otwartym. Zrealizowano 119 wywiadów (N = 119) z osobami posiadającymi wiedzę na temat wprowadzanych przez przedsiębiorstwo innowacji (właściciele, prezesi/wiceprezesi, dyrektorzy generalni/zastępcy dyrektora generalnego, dyrektorzy/zastępcy dyrektora pionu lub departamentu). Współczynnik *response rate* wyniósł 0,71. Próba badawcza była w nieznacznym stopniu zróżnicowana. Wśród przebadanych podmiotów przeważały przedsiębiorstwa duże (47,9%) i średnie (31,9%), z dominującym udziałem kapitału krajowego (87,4%), prowadzące działalność produkcyjną (65,5%), o międzynarodowym zasięgu działania (72,3%).

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować dominujące strategie współpracy w otwartych innowacjach, stosowane przez innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku (rysunku 2).

Dominującą strategią współpracy w otwartych innowacjach na polskim rynku okazała się strategia zachowawcza (44%), która polegała na sformalizowanej współpracy z partnerami z sąsiadujących ogniw na ścieżce ekonomicznej (dostawcami i nabywcami). Relatywnie rzadziej wybieraną strategią była strategia ograniczonego zaufania (36%). Zdecydowanie mniej rozpowszechnioną strategią współpracy okazała się strategia pełnego zaufania (14%), natomiast incydentalnie stosowana była strategia nowatorska (6%).

Rysunek 2. Dominujące na polskim rynku strategie współpracy ze względu na pochodzenie partnera i formę współpracy (w %)

Pochodzenie partnerów	Spoza ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA OGRANICZONEGO ZAUFANIA 36%	STRATEGIA NOWATORSKA 6%
	Ze ścieżki ekonomicznej	STRATEGIA ZACHOWAWCZA 44%	STRATEGIA PEŁNEGO ZAUFANIA 14%
		Sformalizowana	Niesformalizowana
		Forma współpracy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań można postawić tezę, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku decydują się przede wszystkim na tworzenie otwartych innowacji w postaci sformalizowanej współpracy z zewnętrznymi partnerami, przy czym zdecydowanie chętniej współpracują z partnerami ze ścieżki ekonomicznej (a dokładnie z sąsiednich ogniw tej ścieżki) niż z partnerami spoza ścieżki ekonomicznej (a jeśli już, to najczęściej z instytucjami naukowo-badawczymi, a najrzadziej z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami i szkołami wyższymi).

W części teoretycznej wskazano, że przedsiębiorstwa mogą stosować więcej niż jedną strategię współpracy w otwartych innowacjach. Autorzy artykułu postanowili sprawdzić, czy takie zjawisko występowało w przypadku przebadanych podmiotów? Rozkład procentowy liczby oraz rodzaju realizowanych strategii współpracy w otwartych innowacjach na polskim rynku został przedstawiony w tabeli 1.

Uzyskane wyniki pozwalają postawić tezę, iż innowacyjne przedsiębiorstwa działające w Polsce najczęściej decydowały się na realizację jednej strategii (aż 57,1%) bądź maksymalnie dwóch (41,2%) strategii współpracy z zewnętrznymi partnerami w ramach otwartych innowacji. W przypadku realizacji jednej strategii najczęściej wybierano strategię zachowawczą (47%), natomiast w przypadku realizacji dwóch strategii najczęściej spotykaną kombinacją była realizacja strategii zachowawczej oraz ograniczonego zaufania (82%). Na równoczesną realizację trzech strategii współpracy nie wskazał żaden ze zbadanych podmiotów, natomiast cztery strategie były realizowane jedynie przez dwa podmioty (1,7%).

Tabela 1. Liczba stosowanych strategii współpracy na polskim rynku

Liczba stosowanych strategii współpracy	Odsetek przedsiębiorstw	Szczegółowy rozkład stosowanych strategii
1. strategia współpracy	57,1% (68 podmiotów)	Strategia zachowawcza: 47% Strategia pełnego zaufania: 25% Strategia ograniczonego zaufania: 26% Strategia nowatorska: 2%
2. strategie współpracy	41,2% (49 podmiotów)	Strategia zachowawcza i ograniczonego zaufania: 82% Strategia pełnego zaufania i nowatorska: 8% Strategia zachowawcza i pełnego zaufania: 4% Strategia ograniczonego zaufania i nowatorska: 6%
3. strategie współpracy	Brak	Brak
4. strategie współpracy	1,7% (2 podmioty)	Przedsiębiorstwa stosujące wszystkie strategie współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań; N = 119.

## Podsumowanie

Współpraca jest istotą tworzenia innowacji w modelu otwartym. Tworząc otwarte innowacje, przedsiębiorstwa mogą stosować różne strategie współpracy z zewnętrznymi podmiotami. Uwzględnienie dwóch kryteriów: pochodzenia partnera oraz formy współpracy pozwoliło autorom wyróżnić cztery modelowe strategie: strategię zachowawczą, strategię pełnego zaufania, strategię ograniczonego zaufania oraz strategię nowatorską. Każda ze strategii ma swoje mocne i słabe strony. Zadaniem menedżerów jest wybór odpowiedniej strategii współpracy, przy czym przedsiębiorstwa mogą stosować więcej niż jedną strategię.

Przeprowadzone przez autorów badania empiryczne pozwoliły zidentyfikować, która z powyższych strategii jest najczęściej stosowana na rynku polskim. Okazało się, iż innowacyjne przedsiębiorstwa najczęściej stosują strategię zachowawczą. Na drugim miejscu pod względem częstotliwości stosowania znalazła się strategia określana mianem strategii ograniczonego zaufania. Mniej popularną strategią była strategia pełnego zaufania, natomiast najrzadziej realizowaną strategią współpracy w otwartych innowacjach okazała się strategia nowatorska. Warto też zaznaczyć, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku raczej nie różnicują stosowanych strategii. Wyraźnie opowiadają się za realizacją jednej lub maksymalnie dwóch ze strategii.

Autorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń co do możliwości wnioskowania na podstawie przeprowadzonych badań z racji ograniczonej próby badawczej oraz przyjętej metody badawczej. W przyszłości zamierzają zniwelować powyższe mankamenty. Zdaniem autorów zagadnienie współpracy w otwartych innowacjach jest na tyle

inspirujące, iż chcą je kontynuować. Zamierzają m.in. określić determinanty wyboru określonej strategii współpracy w otwartych innowacjach oraz zbadać skutki ich realizacji (charakter powstałych innowacji, efektywność przedsięwzięć). Dodatkowo interesująca byłaby też identyfikacja zmian strategii współpracy w otwartych innowacjach na przestrzeni czasu (ujęcie dynamiczne). Na podstawie rozważań teoretycznych można bowiem sądzić, że wraz ze wzrostem częstotliwości współpracy z danym partnerem forma współpracy powinna być mniej sformalizowana (ze względu na rosnące zaufanie).

## Bibliografia

- [1] Burg E., Raaij E., Berends H., *Dynamics of Open Innovation: A Process Study of the Development of Fiber Metal Laminates*, American Academy of Management Conference, San Antonio 2011.
- [2] Chesbrough H.W., *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- [3] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [4] Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F., *The open innovation journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm*, "Technovation" 2011, Vol. 31, Iss. 1, pp. 34–43.
- [5] Cruz-González J., López-Sáez P., Navas-López J.E., Delgado-Verde M., *Directions of external knowledge search: investigating their different impact on firm performance in high-technology industries*, "Journal of Knowledge Management", 2014, Vol. 18, Iss. 5, pp. 847–866.
- [6] Dingler A., Enkel E., *Socialization and innovation: Insights from collaboration across industry boundaries*, "Technological Forecasting & Social Change", 2016, Vol. 109, pp. 50–60.
- [7] Faeme D., Van Looy B., Debackere K., *InterAorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach*, "The journal of Product Innovation Management", 2005, Vol. 22, Iss. 3, pp. 238–250.
- [8] Feller J., Finnegan P., Hayes J., O'Reilly Ph., *Institutionalising information asymmetry: governance structures for open innovation*, "Information Technology & People" 2009, Vol. 22, Iss. 4, pp. 297–316.
- [9] Garriga H., von Krogh G., Spaeth S., *How constraints and knowledge impact open innovation*, "Strategic Management Journal", 2013, Vol. 34, Iss. 9, pp. 1134–1144.
- [10] Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H.W., *The Future of Open Innovation*, "R&D Management", 2010, Vol. 40, Iss. 3, pp. 213–221.
- [11] Gassmann O., Zeschky M., Wolff T., Stahl M., *Crossing the industry-line: break-through innovation through cross-industry alliances with 'non-suppliers'*, "Long Range Plan", 2010, Vol. 43, Iss. 5–6, pp. 639–654.

- [12] Katila R., Ahuja G., *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product development*, "Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, pp. 1183–1194.
- [13] Laursen K., Salter A., *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, "Strategic Management Journal", 2006, Vol. 27, pp. 131–150.
- [14] Lazzarotti V., Manzini R., *Different models of open innovation: A theoretical framework and an empirical study*, "International Journal of Innovation Management", 2009, Vol. 13, No. 4, pp. 615–636.
- [15] Pisano G., Verganti R., *Which Kind of Collaboration Is Right for You?* "Harvard Business Review", 2008, December, pp. 78–86.
- [16] Phillips J., *Open Innovation Typology*, in: P. Sloane (eds.), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Advice from Leading Experts*, Kogan Page Limited, London 2011, pp. 22–36.
- [17] Pierścieniak A., *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 78.
- [18] Ritala P., Henttonen K., Salojärvi H., Sainio L.M., Saarenketo S., *Gone fishing for knowledge: The effect of strategic orientations on the scope of open knowledge search*, "Baltic Journal of Management", 2013, Vol. 8, Iss. 3, pp. 328–348.
- [19] Scutto V. Del Giudice M., Bresciani S, Meissner D., *Knowledge-driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises*, "Journal of Knowledge Management", 2017, Vol. 21, Iss. 3, pp. 640–655.
- [20] Sopińska A., *Zjawiska patologiczne obniżające stopień zaufania w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 2(176), s. 241–252.
- [21] Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- [22] Sopińska A., Mierzejewska W., *Wybór partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, Vol. 5, No. 9, pp. 123–141.
- [23] Whelan E., Teigland R., Donnellan B., Golden W., *How Internet technologies impact information flows in R&D: reconsidering the technological gatekeeper*, "R&D Management" 2010, Vol. 40, Iss. 4, pp. 400–413.
- [24] Yan T., Azadegan A., *Comparing inter-organizational new product development strategies: Buy or ally; Supply-chain or non-supply-chain partners?* "International Journal of Production Economies" 2017, Vol. 183, pp. 21–38.
- [25] Zobel A.K., *Benefiting from Open Innovation: A Multidimensional Model of Absorptive Capacity*, "Journal of Product Innovation Management" 2017, Vol. 34, Iss. 3, pp. 269–288.

---

## STRATEGIE WSPÓŁPRACY W OTWARTYCH INNOWACJACH W POLSCE

### Streszczenie

Celem artykułu jest opracowanie autorskiej klasyfikacji modelowych strategii współpracy przedsiębiorstw w otwartych innowacjach oraz ich empiryczna weryfikacja na rynku polskim. Autorzy zastosowali wnioskowanie dedukcyjne, natomiast badania ilościowe przeprowadzono metodą standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło stwierdzić, że innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce najczęściej stosują strategię zachowawczą lub strategię ograniczonego zaufania. Wykorzystanie pozostałych strategii (pełnego zaufania i nowatorskiej) było znikome. Zbadane przedsiębiorstwa wyraźnie nie różnicowały stosowanych strategii – w większości stosowały jedną z powyższych strategii lub obie strategie równocześnie.

**SŁOWA KLUCZOWE: OTWARTE INNOWACJE, WSPÓŁPRACA, FORMY WSPÓŁPRACY, PARTNERZY, STRATEGIE WSPÓŁPRACY**

---

## COLLABORATION STRATEGIES IN OPEN INNOVATION IN POLAND

### Abstract

The paper is aimed to develop authors' collaboration strategies in open innovation based on origin of partners and forms of collaboration and their empirical verification in Poland. Authors applied a deductive approach, while quantitative research was conducted using a computer-assisted telephone interviewing (CATI). The conducted research revealed that innovative enterprises in Poland most often apply the conservative strategy and strategy of limited trust. Other strategies (strategy of full trust and innovatory strategy) were applied seldomly. Enterprises in Poland do not differentiate applied strategies; most of them apply one or two of indicated cooperation strategies simultaneously.

**KEY WORDS: OPEN INNOVATION, COLLABORATION, FORMS OF COLLABORATION, PARTNERS, COLLABORATION STRATEGIES**

**JEL: L14, L24, L22, O32**



# MODEL WSPÓŁPRACY POLSKICH POLITECHNIK Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI – IDENTYFIKACJA I KIERUNKI ROZWOJU

## Wprowadzenie

Niska pozycja Polski w Europie i na świecie pod względem innowacyjności gospodarki zmusza badaczy do analizy przyczyn takiego stanu rzeczy. Celem badań było wskazanie kierunków ewolucji obecnego modelu współpracy polskich politechnik z przedsiębiorstwami, by w większym niż dotychczas wymiarze przekładała się ona na wzrost korzyści z niej wynikających.

Szukano odpowiedzi na trzy pytania badawcze:

1. w jakim kierunku zmianie powinien ulec dominujący model działania uczelni technicznych?
2. jakie zmiany są pożądane na poziomie stosowanego modelu biznesowego uczelni?
3. jaki powinien być kierunek ewolucji stosowanego obecnie modelu tworzenia, rozwoju i komercjalizacji innowacji technicznych?

Eksploatacja zjawiska obejmowała kilka etapów badawczych: badania jakościowe, przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego, selekcję podmiotów do dalszych badań na podstawie ich grupowania, analizę wybranych przypadków, przy wykorzystaniu wywiadu pogłębionego, syntezę wyników badań i wielopłaszczyznową analizę zidentyfikowanego modelu. Dokonano również projekcji pożądanych zmian stosowanego obecnie modelu w kierunku zwiększenia innowacyjności polskiej gospodarki.

---

\* **Prof. dr hab. Jacek Rybicki** – Uniwersytet Gdański.

\*\* **Mgr Emilia Dobrowolska** – Uniwersytet Gdański.



Badaniom poddano 18 polskich politechnik. Jako *benchmark* dla typowego modelu współpracy, stosowanego w większości polskich politechnik, wybrano model współpracy wypracowany na holenderskim Uniwersytecie Technologicznym w Delft.

## 1. Wybrane koncepcje współczesnego uniwersytetu – analiza wielokryterialna

Dwie kwestie dotyczące znaczenia uniwersytetu i jego roli w społeczeństwie oraz gospodarce spotykają się z powszechnym konsensusem.

Po pierwsze, uniwersytety i instytucje badawcze odgrywają kluczową rolę w narodowych systemach innowacji.

Po drugie, ich rola ulega znaczącym przemianom. Kluczowa pozycja uniwersytetów w systemach innowacji wynika z tego, że dają możliwość rozwoju kapitału ludzkiego oraz stanowią inkubatory rozwoju działalności przedsiębiorczej. Zatem zdolność państwa do rozwoju jest uzależniona od zdolności uniwersytetów do przystosowania się do nowej roli, jaką ma on spełniać w gospodarce narodowej. Rola uniwersytetu jest znacząca nie tylko dla rozwiniętych, lecz również dla rozwijających się gospodarek, gdyż w procesie rozwoju, jak zauważają Göransson i Brundenius [6, s. 4]:

- uniwersytety tworzą węzły w globalnych sieciach wiedzy (ten proces można zaobserwować w krajach rozwiniętych, gdzie uniwersytety angażują się w nowe działania wykraczające poza macierzyste kraje, w których funkcjonują. Przykładami takich inicjatyw są: MIT in China, Stockholm School of Economics in the Baltic States, Harvard's Dubai Initiative, Copenhagen Business School in St. Petersburg);
- uniwersytety stanowią bazę dla rozwoju kapitału społecznego, neutralny grunt łączący państwo pozbawione mechanizmów integrujących i stabilnych relacji z przedsiębiorstwami;
- uniwersytety są źródłem przedsiębiorczości w krajach pozbawionych kulturowania tradycji przedsiębiorczości;
- uniwersytety dają możliwość budowania węzłów i rozwoju sieci między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się.

Śliz i M.S. Szczepański [9, s. 10] wskazują na dwie zasadnicze role, które wypełnia uniwersytet stanowiący symbol rozwoju cywilizacyjnego współczesnych społeczeństw.

Z jednej strony uniwersytet jest źródłem pomnażania kapitałów ludzkich, społecznych i kulturowych (symbolicznych), a także wyposaża ludzi w wiedzę i umiejętności profesjonalne. Uniwersytet dodatkowo przekazuje system aksjologiczny związany z zaufaniem, dobrem, tolerancją, poszanowaniem każdej istoty żywej, szacunkiem zarówno dla siebie, jak i drugiego człowieka.

Z drugiej strony uniwersytet był i nadal jest miejscem gromadzenia i archiwizowania wiedzy naukowej, wskazań badawczych i praktycznych. W tabeli 1 przedstawiono

porównanie dwóch koncepcji uniwersytetu przez pryzmat różnych kryteriów analizy. Koncepcja uniwersytetu tradycyjnego jest częściowo osadzona w modelu działania Uniwersytetu Berlińskiego, stworzonego przez A. Humboldta.

Tabela 1. Analiza porównawcza dwóch koncepcji uniwersytetów

Kryterium	Uniwersytet tradycyjny	Uniwersytet przedsiębiorczy
Struktura władzy oraz rola centrum sterującego	Kluczowa rola władzy państwowej. Centrum uczelni kolegialne, rozproszone, z ograniczoną władzą. Uniwersytet jest korporacją uczonych, w której organy kolegialne dominują nad organami jednoosobowymi.	Duża autonomia uniwersytetu, przy wyjątknie regulacyjnej roli państwa. Silne centrum sterujące to władza administracyjna współpracująca z interesariuszami. Organy kolegialne pełnią rolę doradczą.
Struktura organizacyjna uczelni	Struktura stabilna, sztywna, często liniowa. Katedra i wydział stanowią podstawowe jednostki przynależności kadry.	Struktura elastyczna, tworzona <i>ad hoc</i> , macierzowa lub sieciowa. Jednostki organizacyjne zmieniają się od potrzeb (wydział, instytuty, katedry, zespoły, centra itd.).
Relacje uczelni z otoczeniem	Bardzo ograniczone i pośrednie relacje z przemysłem i otoczeniem. Dominuje kształcenie teoretyczne.	Rozbudowane relacje z przemysłem i interesariuszami zewnętrznymi. Wzrastająca orientacja na praktykę.
Finansowanie uniwersytetu	Dominuje model finansowania uczelni przez państwo.	Zróżnicowane źródła finansowania, z malejącą rolą państwa.
Stymulujące centrum akademickie	Siła uniwersytetu budowana jest na autorytecie profesorów kierujących jednostkami.	Siła uniwersytetu jest budowana na osiągnięciach zespołów badawczych i dydaktycznych.
Kultura przedsiębiorczości	Kultura tradycyjnego uniwersytetu. Brak elementów kultury przedsiębiorczości. Wartości akademickie R. Mertona.	Zintegrowana kultura przedsiębiorczości oparta na wspólnej wizji, ideach, zwyczajach, symbolach, tradycji i wartościach akademickich według R. Mertona i J. Zimana.
Misja i strategia uniwersytetu	Brak sformalizowanej misji i strategii. Tradycyjne rozumienie misji społecznej jako rozwój nauki i edukacji. Wszystkie uniwersytety mają <i>implicite</i> taką samą misję.	Sformułowana misja i strategia. Strategia uwzględnia wpływ otoczenia, w tym również rynku i konkurencji. Uniwersytety przyjmują <i>explicite</i> zróżnicowane misje.
Podejście do zmian organizacyjnych	Przeważa orientacja konserwatywna, na <i>status quo</i> i podtrzymywanie struktur władzy.	Przeważa orientacja na zmiany, innowacje i przedsiębiorczość.
Przywódtwo w uniwersytecie	Rektor wybierany w modelu kolegialnym i pełniący kadencyjnie rolę <i>primus inter pares</i> .	Władza menedżerska i administracyjna niekadencyjna, nominowana przez przedstawicieli założycieli (np. rady powiernicze).
Model zarządzania	Model interesariuszy z wiodącą rolą „oligarchii akademickiej”.	Model quasi-korporacyjny z wiodącą rolą kadry menedżersko-administracyjnej.

Źródło: [7, s. 73; 8, s. 23].

Polskie uniwersytety techniczne charakteryzuje dominacja władzy państwowej, przy braku władzy menedżerskiej, stabilna i sztywna struktura organizacyjna, wciąż

ograniczone relacje z przemysłem i otoczeniem, co łączy się z dominacją kształcenia teoretycznego. Ponadto nie występują zróżnicowane źródła finansowania uczelni, wciąż dominuje finansowanie z budżetu państwa.

Na uczelniach technicznych zachodzą jednak zmiany, które są charakterystyczne dla koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego: siła uniwersytetu zaczyna być budowana na osiągnięciach zespołów badawczych i dydaktycznych, strategia uniwersytetu uwzględnia wpływ otoczenia, a także rynku i konkurencji, a działalność naukowa zaczyna być ukierunkowana na komercjalizację wiedzy i innowacje. Przeprowadzona analiza cech uniwersytetu tradycyjnego i przedsiębiorczego pozwala stwierdzić, iż na polskich uczelniach technicznych w większym stopniu występują cechy charakterystyczne dla koncepcji uniwersytetu tradycyjnego niż uniwersytetu przedsiębiorczego.

Istotnym elementem utrudniającym budowanie trwałych relacji współpracy naukowców i przedsiębiorców są bariery mentalne (świadomościowo-kulturowe). Wyniki przeprowadzonych przez autorów artykułu badań wskazują, iż naukowcy nie są skłonni do budowania relacji współpracy z przedsiębiorcami, ponieważ nie ma takiego założenia w polskiej tradycji akademickiej.

Ponadto naukowcy zwracają uwagę na brak informacji o możliwościach nawiązania współpracy z przemysłem. Z kolei przedsiębiorcy upatrują barier budowania relacji współpracy w ryzyku niepowodzenia wyników prowadzonych prac badawczo- rozwojowych, braku informacji o stworzonych na uczelniach innowacjach technologicznych, a także braku informacji na temat możliwości pozyskania funduszy na realizację prac badawczo- rozwojowych. Zarówno naukowcy, jak i przedsiębiorcy zwracają uwagę na to, że to druga strona nie dostrzega potrzeby budowania relacji współpracy. Wymienione bariery nie sprzyjają budowaniu zaufania między naukowcami i przedsiębiorcami oraz przekładają się na brak świadomości sieciowego działania.

## 2. Zidentyfikowany model współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami w obszarze transferu wiedzy i innowacji – synteza wyników badań

Identyfikację modelu współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami umożliwiło przeprowadzenie badań jakościowych, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, skierowanych do dyrektorów Centrów Transferu Technologii działających przy badanych uczelniach technicznych. Badania zostały przeprowadzone w okresie od kwietnia 2017 r. do czerwca 2017 r. Kwestionariusz ankiety został skierowany do osiemnastu centrów transferu technologii. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu udzieliło dziesięć podmiotów.

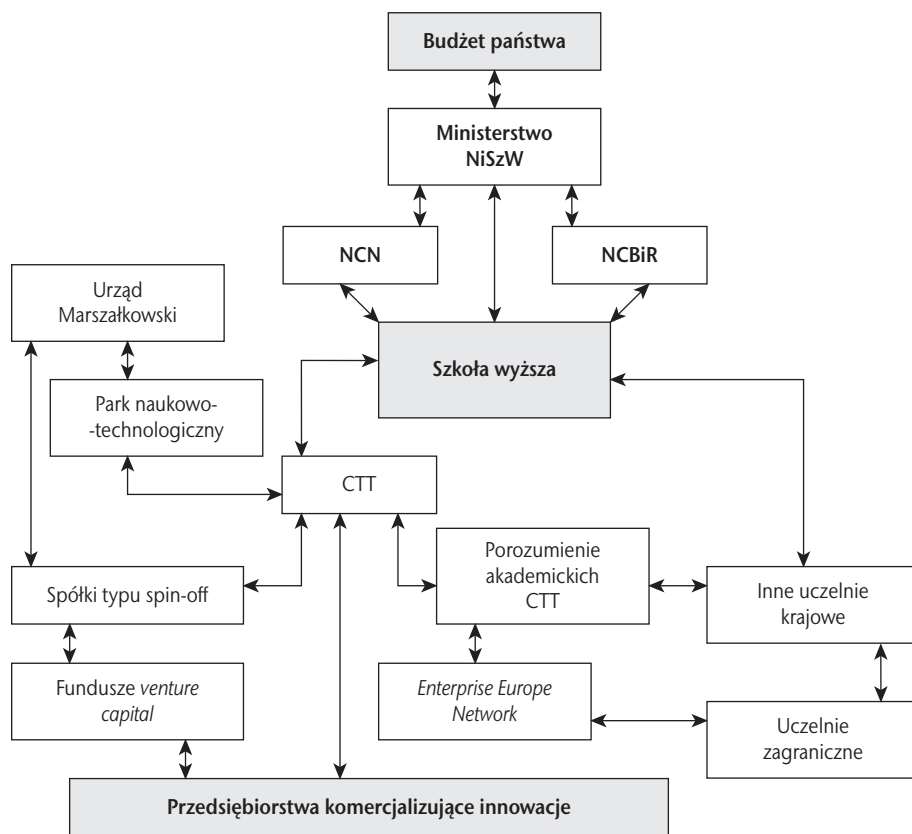
Zebrane dane oraz analiza kontekstu działania uczelni pozwoliła na wyłonienie jednego dominującego modelu współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami w obszarze transferu technologii.

Zidentyfikowany model można przedstawić z punktu widzenia dwóch perspektyw:

- perspektywy podmiotowej,
- perspektywy czynnościowej.

Zidentyfikowany model współpracy jest charakterystyczny dla wszystkich badanych uczelni technicznych. Różnice między poszczególnymi politechnikami w stosowanym modelu współpracy polegają jedynie na lokalnej lub krajowej skali działania, stopniu wykorzystania potencjału badawczego oraz wielkości środków finansowych, pozyskanych jako rezultat postępowania grantowego. Na rysunku 1 przedstawiono zidentyfikowany model współpracy nauki i biznesu w perspektywie podmiotowej

Rysunek. 1. Model współpracy nauki i biznesu – perspektywa podmiotowa



Źródło: opracowanie własne.

Obok uczelni i przedsiębiorstw istotną rolę w sieci współpracy odgrywa centrum transferu technologii, stanowi punkt pierwszego kontaktu dla przedsiębiorców pragnących nawiązać współpracę z naukowcami, prowadzi działania promocyjne dotyczące przedsiębiorczości akademickiej, zapewnia obsługę procesu komercjalizacji nowych technologii, organizuje szkolenia i konferencje mające na celu propagowanie wiedzy na temat ochrony własności intelektualnej. Zwykle działania podejmowane przez centrum transferu technologii są wspierane przez Porozumieniu Akademickich Centrów Transferu Technologii (PACTT), niekiedy przez *Enterprise Europe Network*, a także Urząd Marszałkowski, który wspiera lokalne inicjatywy biznesowe.

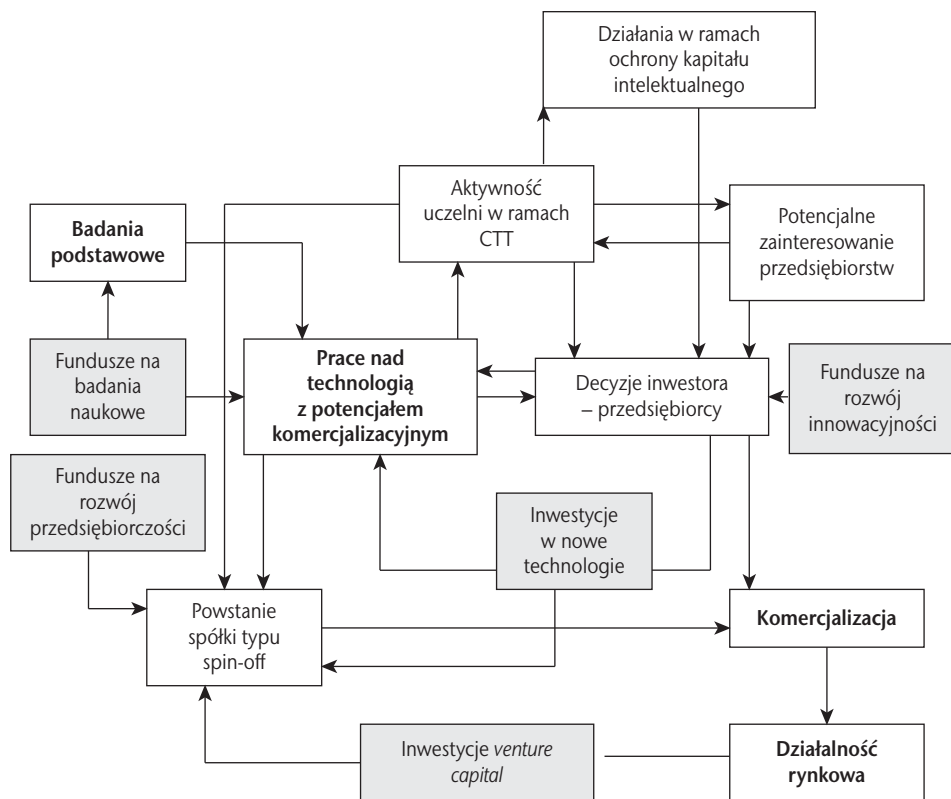
Podmiotami, które powstają w wyniku współpracy naukowców i przedsiębiorców są spółki *spin-off*. Zajmują się one komercjalizacją wiedzy lub technologii wytworzonych na uczelniach, a swoją działalność prowadzą często na terenie parków naukowo-technologicznych. Realizacja projektów badawczo-rozwojowych nie byłaby możliwa bez wsparcia podmiotów finansujących, czyli budżetu państwa, nielicznych podmiotów typu *venture Capital*, a także przedsiębiorstw. Ponadto realizacja interdyscyplinarnych projektów badawczo-rozwojowych często wymaga wsparcia naukowców z innych uczelni krajowych i zagranicznych.

Z kolei perspektywa czynnościowa modelu przedstawia zestaw działań, których wykonania podejmują się podmioty dążące do komercjalizacji technologii. Model współpracy nauki i biznesu z perspektywy czynnościowej został zaprezentowany na rysunku 2.

Perspektywa czynnościowa odzwierciedla dwie ścieżki w procesie tworzenia innowacji: podażową i popytową. Podażowy model procesu tworzenia innowacji zakłada kluczową rolę uczelni w oferowaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych, jako rezultatu prowadzonych prac badawczych. Popytowy model procesu innowacji uwzględnia wpływ potrzeb klientów w realizowanych pracach badawczo-rozwojowych, a więc rynek odgrywa kluczową rolę w tworzeniu i komercjalizacji wynalazków.

Obecny model współpracy przeważający na polskich uczelniach technicznych jest oparty na modelu trzeciej generacji procesu tworzenia innowacji, czyli na modelu popytowo-podażowym. Można nadmienić, iż model trzeciej generacji dla gospodarek, które obecnie są liderami innowacyjności na świecie, był dominujący w latach 80. XX w.

Rysunek 2. Model współpracy nauki i biznesu – perspektywa czynnościowa



Źródło: opracowanie własne.

### 3. Dominujący model współpracy uczelni technicznych z przedsiębiorstwami w obszarze transferu wiedzy i technologii – przykład uczelni polskiej i holenderskiej

W celu zobrazowania różnic występujących w postrzeganiu roli uniwersytetów technicznych w Polsce i Holandii oraz sposobu ich rynkowego działania w procesie tworzenia innowacji przedstawiono opisy dwóch przypadków współpracy uniwersytetu z biznesem (przypadek Politechniki Gdańskiej i Delft Technical University). Pokazują one dominujący model współpracy uczelni z biznesem w warunkach polskich i holenderskich.

Na podstawie analizy wymienionych przypadków nie można jednak uogólniać wniosków, które mogłyby dotyczyć całości prac badawczo-rozwojowych, transferu wiedzy i technologii oraz tworzenia innowacji na innych uniwersytetach europejskich.

Stanowią one jedynie egzemplifikację odmienności stosowanych modeli w Polsce i Holandii.

### **Studium przypadku I – typowy model współpracy Politechniki Gdańskiej z przedsiębiorstwami – przykład współdziałania z firmą Marineworks**

W latach 2011–2016 z inicjatywy naukowców Wydziału Oceanotechniki i Okrętownictwa Politechniki Gdańskiej podjęto się realizacji projektu nad uniwersalnym hybrydowym układem napędowym niewielkiej jednostki pływającej, mającym zastosowanie w jednostkach nowobudowanych lub poddawanych modernizacji.

Projekt został sfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach grantu otrzymanego z programu „Inkubator Innowacyjności”, a także przez przedsiębiorstwo Marineworks, które uczestniczyło w finansowaniu stanowiska dla badań układu napędowego w warunkach laboratoryjnych. Ponadto przedsiębiorcy z Marineworks pozyskali partnera biznesowego, zainteresowanego rezultatami prowadzonych prac, który wypożyczył jednostkę pływającą do przeprowadzenia badań prototypowych na obiekcie rzeczywistym. Realizacja prac badawczo-rozwojowych zakończyła się uzyskaniem patentu, a także podpisaniem umowy licencyjnej na wynalazek między Politechniką Gdańską a przedsiębiorstwem Marineworks. Przy podpisywaniu umowy pośredniczyło Centrum Wiedzy i Transferu Technologii Politechniki Gdańskiej.

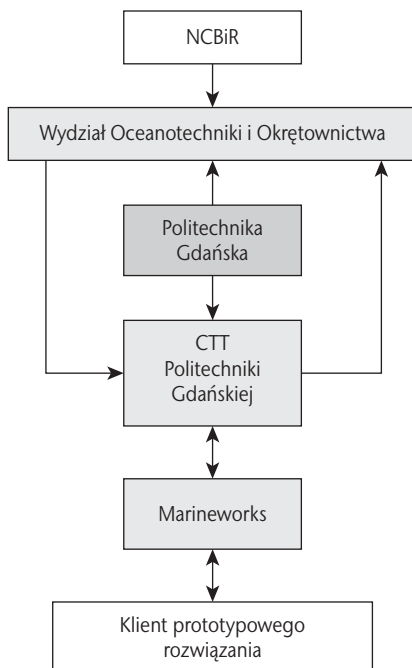
Przedstawiony przykład współpracy nauki i biznesu stanowi ilustrację procesu realizacji projektu typowego dla większości polskich uczelni. Dla zrozumienia istoty współpracy oraz możliwości, jakie ona generuje, istotne jest bliższe przyjrzenie się, w jaki sposób przebiega taka współpraca.

Sieć współpracy podmiotów uczestniczących w ramach realizacji opisywanego projektu przedstawiono na rysunku 3.

W warunkach polskich współpraca ma charakter doraźny i krótkotrwały oraz zwykle polega na realizacji pojedynczego projektu. Inicjatorem współpracy jest uczelnia lub przedsiębiorstwo. Po realizacji projektu następuje zakończenie współpracy. Nie ma ona charakteru powtarzalnego i ciągłego.

Stwierdzenia te nie dotyczą tylko modelu współpracy stosowanego na Politechnice Gdańskiej, lecz są typowe dla zdecydowanej większości polskich uczelni technicznych, głównie ze względu na uregulowania prawne i sposoby finansowania nauki w Polsce oraz uwarunkowania kulturowo-mentalne, które ulegają zmianom w bardzo małym zakresie, gdyż są ugruntowywane od wielu lat.

Rysunek 3. Typowy model współpracy nauki i biznesu – przykład współdziałania Politechniki Gdańskiej z przedsiębiorstwem Marineworks



Źródło: opracowanie własne.

## Studium przypadku II – typowy model współpracy Uniwersytetu Technicznego w Delft z przedsiębiorstwami – przykład współdziałania ze Stoczną Amels

W rankingu Reutersa na 100 najbardziej innowacyjnych uniwersytetów na świecie Uniwersytet Techniczny w Delft zajął 44 miejsce w 2016 r. i w stosunku do 2015 r. przesunął się w górę aż o 30 miejsc. Łączna liczba patentów posiadanych w portfolio uniwersytetu w 2016 r. wyniosła 215, ponadto zawarto 16 porozumień o współpracy z przemysłem.

Jednym z przykładów ciągłej współpracy nauki z biznesem na Uniwersytecie Technicznym w Delft są działania podejmowane przez wydziały: Mechaniki, Morski oraz Inżynierii Materiałowej ze Stoczną Amels wchodzącą w skład grupy stoczniowej Damen. Stocznia Amels zajmuje pierwsze miejsce na świecie wśród stocznii budujących luksusowe jachty na zlecenie indywidualnych klientów.

Na całym świecie, zarówno w gronie specjalistów, jak i potencjalnych klientów, znana jest holenderska „Dolina Jachtowa”. Klientami holenderskich stocznii jachtowych są między innymi czołowe osobistości świata polityki, biznesu, kultury i sportu,

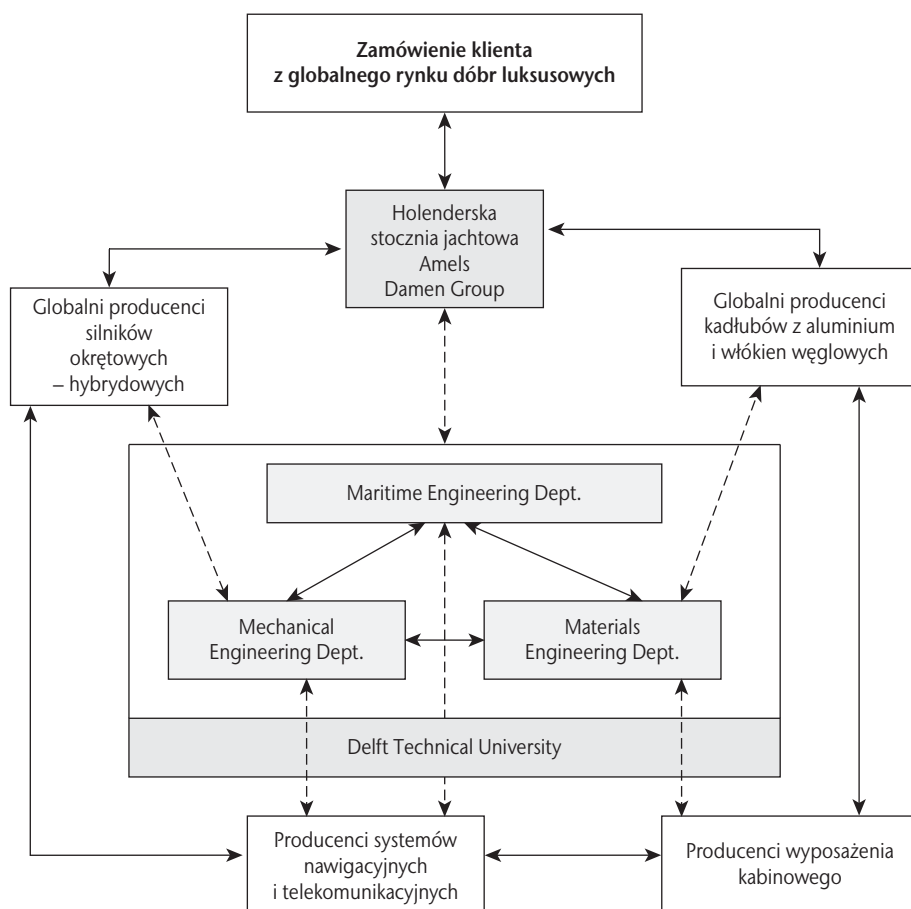


a ceny zamawianych jachtów wahają się od 15 mln USD do 1 mld USD (projekt zrealizowany na zlecenie szejka Dunaju).

Holenderska „Dolina Jachtowa” to światowy lider w innowacyjnych rozwiązaniach sektora produkcji jednostek pływających, w tym luksusowych jachtów oceanicznych.

Dla zobrazowania logiki współpracy uczelni technicznych z ekosystemem biznesowym w Holandii warto przeanalizować sieć powiązań między partnerami przy realizacji projektu, polegającego na zaprojektowaniu i produkcji luksusowego jachtu oceanicznego na zamówienie klienta indywidualnego. Sieć powiązań między realizatorami projektu przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Model współpracy nauki i biznesu na Uniwersytecie Technicznym w Delft – przykład współdziałania ze Stoczną Amels



Źródło: opracowanie własne.

Sieć współdziałania oparta jest na modelach tworzenia innowacji szóstej generacji typu *Connect & Develop Knowledge and Value* [1, s. 63]. Dodatkowo partnerzy uczelni, jak i sama uczelnia korzystają z modelu biznesowego określanego jako biznes otwarty (*Open Business Model*) [5, s. 346]. Współpraca ma charakter ciągły, długookresowy oraz sieciowy [3, s. 67–82]. Oparta jest na obopólnym zaufaniu.

Indywidualni klienci, rynek zaawansowanych technologii oraz konkurencja globalna to siły napędowe współpracy, kreowania wartości dla odbiorców i społeczeństwa oraz źródło finansowania dalszych prac badawczo-rozwojowych w przenikających się dyscyplinach nauki.

#### 4. Uwarunkowania kontekstowe koewolucji polskiego modelu współpracy

Wprowadzenie zmian w aktualnym modelu współpracy polskich uczelni technicznych i przedsiębiorstw jest możliwe po wprowadzeniu zmian regulacji prawnych (w tym ochrony własności intelektualnej), wdrożeniu założeń koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego oraz pokonaniu barier mentalnych podmiotów angażujących się we współpracę, a więc po dokonaniu zmian we wszystkich trzech sferach kontekstu działania uczelni technicznych.

W gospodarce opartej na wiedzy niezbędna jest rezygnacja z założeń koncepcji uniwersytetu humboldtowskiego na rzecz uniwersytetu przedsiębiorczego. Uniwersytet przedsiębiorczy powinna charakteryzować silna władza centralna, przy zachowaniu jednocześnie samodzielności wydziałów, a więc autonomia z zachowaniem elastycznego podejścia do struktury organizacyjnej uczelni, co wiąże się z odejściem od jednostek organizacyjnych zorientowanych na dyscypliny na rzecz centrów badawczych i dydaktycznych.

Dodatkowo istotnym celem władz uczelni staje się promowanie kultury przedsiębiorczości, która jest nastawiona na innowacyjne zmiany, przedsiębiorcze i elastyczne podejście do podejmowanych inicjatyw badawczych, budowanie relacji między nauczycielami akademickimi a studentami w zakresie podejmowania wspólnych inicjatyw badawczych oraz sprzyjanie budowaniu relacji z otoczeniem przy jednoczesnym motywowaniu do poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania działalności naukowej. [8, s. 72–74].

Kolejną kwestią wymagającą zmiany w kontekście działania polskich uczelni technicznych jest dążenie do przełamania barier mentalnych. Niwelowaniu barier mentalnych może sprzyjać budowanie świadomości sieciowej – a więc uzmysłowienie sobie, że relacje sieciowe są podstawą przewagi strategicznej wszystkich uczestników sieci. Znaczącą rolę w tej kwestii mogą odegrać centra transferu technologii, które pełnią rolę pośrednika między światem nauki i biznesu.

Ponadto rozwojowi współpracy międzyorganizacyjnej sprzyja budowanie zaufania między partnerami, które może być wzmacniane przez: podejmowanie ryzyka realizacji wspólnych przedsięwzięć, dbanie o sprawiedliwą dystrybucję korzyści wśród partnerów, dążenie do otwartej komunikacji przy poszanowaniu występowania różnych kultur organizacyjnych uczestników współpracy.

## 5. Proponowane kierunki ewolucji modelu współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami

Porównanie typowych logik współdziałania z biznesem na Politechnice Gdańskiej i na Uniwersytecie Technicznym Delft skłania do refleksji nad pożądanymi kierunkami rozwoju współpracy między sferą nauki i biznesu w Polsce w zakresie transferu technologii.

Po pierwsze, relacje, jakie występują w modelu współpracy Politechniki Gdańskiej z przedsiębiorstwami, zwykle koncentrują się na kooperacji dwustronnej, a na Uniwersytecie Technicznym Delft – na kooperacji wielostronnej. W polskim kontekście biznesowym relacje współpracy przyjmują charakter jednorazowy w przeciwieństwie do gospodarki holenderskiej, gdzie współpraca zakłada długookresowe relacje, które są skoncentrowane na dzieleniu się wiedzą w zakresie potrzeb klientów bądź na rozwiązaniu występujących problemów technicznych, a także na wspólnym doskonaleniu technologii i samego produktu finalnego.

Inicjowanie współpracy nauki i biznesu w Polsce bardzo często leży po stronie uczelni. Niestety, takie podejście nie zawsze spotyka się z zainteresowaniem rynku. Rozpoznanie potrzeb rynkowych i realizacja prac badawczo-rozwojowych inicjowanych przez przedsiębiorstwa powinna przyczynić się do rozpoczęcia wdrażania zmian mających kluczowe znaczenie z punktu widzenia innowacyjności gospodarki.

Z punktu widzenia tworzenia innowacji istotne jest przejście z modelu popytowo-podażowego do modelu procesu innowacji piątej i szóstej generacji, zgodnie z którym tworzenie innowacji jest możliwe dzięki sieci współpracujących ze sobą podmiotów [4, s. 311–312]

Model ten zakłada występowanie wertykalnych połączeń z klientami oraz dostawcami w trakcie przebiegu całego procesu innowacji, a także horyzontalnych połączeń przybierających formę np. różnych aliansów.

Kierunki rozwoju dotychczasowej współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami powinny również zakładać dążenie do przełamywania barier świadomościowo-kulturowych, zarówno po stronie naukowców, jak i przedsiębiorców. Obie strony powinny uświadomić sobie, że tylko wspólne działanie może pozwolić na odniesienie sukcesu, a to wiąże się z akceptacją ryzyka niepowodzenia. Przedsiębiorcy dążący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinni zaakceptować

konieczność ponoszenia wysokich nakładów na realizację prac badawczo-rozwojowych, a także akceptować ryzyko, jakie wiąże się z prowadzeniem działalności badawczej. Naukowcy winni dążyć do tego, aby rezultaty prowadzonych przez nich prac badawczo-rozwojowych spotkały się z zainteresowaniem rynku, a przedsiębiorcy z kolei powinni zrozumieć, że tylko współpraca z przodującymi jednostkami naukowo-badawczymi w swoich dziedzinach może zapewnić im możliwość wdrażania innowacyjnych rozwiązań na globalną skalę. W tej sytuacji konieczne staje się pokonywanie barier, takich jak: niedostrzeganie potrzeby współpracy, brak tradycji nawiązywania wzajemnych relacji, brak informacji o możliwości nawiązania współpracy czy rozbieżności w definiowaniu celów badawczo-rozwojowych przez naukowców i przedsiębiorców.

Zmiany wymaga również sposób finansowania działalności badawczo-rozwojowej. Jednym z postulatów uniwersytetu przedsiębiorczego jest dążenie do dywersyfikacji źródeł finansowania uniwersytetu, co łączy się ze zmniejszeniem udziału dotacji budżetowych w przychodach uczelni. B.R. Clark zwraca uwagę na to, że źródłem finansowania uczelni, w znacznie większym stopniu niż obecnie, powinny być honoraria związane z własnością intelektualną [2, s. 6].

Przedstawiona na wstępie artykułu koncepcja uczelni przedsiębiorczej wiąże się nie tylko zmianą wewnętrznego sposobu funkcjonowania uczelni, ale przede wszystkim zakłada otwarcie uczelni na działanie w sieciach międzyorganizacyjnej współpracy. Istotną kwestią na drodze rozwoju dotychczasowego modelu współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami w zakresie transferu technologii jest przejście z zamkniętego modelu innowacji do otwartego modelu innowacji. Taka transformacja będzie wiązała się z otwartością na współpracę nie tylko ze specjalistami, pracującymi w danej dziedzinie naukowej, lecz także z czerpaniem wiedzy od zewnętrznych specjalistów.

Szczególnie istotna dla przedsiębiorców staje się kwestia wykorzystania wyników prowadzonych przez naukowców prac badawczo-rozwojowych, a także wskazywanie kierunków badań nad innowacyjnymi rozwiązaniami o dużym potencjale komercyjnym. W większym stopniu finansowanie uczelni powinno odbywać się dzięki komercjalizacji wynalazków. W takiej sytuacji naukowcy nie mogą być obciążeni głównie działalnością dydaktyczną.

## Podsumowanie

Według wydanego przez Komisję Europejską Raportu *Innovation Union Board-score 2017* Holandia to czwarta innowacyjna gospodarka w Unii Europejskiej i również czołowa gospodarka zaliczana do grupy liderów światowych innowacji.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań proponowane kierunki ewolucji zidentyfikowanego modelu współpracy polskich politechnik z przedsiębiorstwami powinny dokonywać się na trzech poziomach:

1. poziomie koncepcji uczelni – uniwersytet przedsiębiorczy;
2. poziomie modelu biznesowego uczelni – model typu *Open Business*;
3. na poziomie modelu transferu technologii – rozwiązania piątej i szóstej generacji, bazujące na zintegrowanych sieciach współpracy typu *Connect and Develop Knowledge and Value*.

Ograniczenia w generalizacji wniosków wynikają z faktu, iż w badaniach zdiagnozowano 10 z 18 polskich politechnik, w tym tylko 5 zbadano, stosując metodę studium przypadku. Wybrany *benchmark* do analizy porównawczej czy kontrastywnej przedstawia doświadczenia holenderskiej uczelni technicznej w sektorze stoczniowym, co stanowi również zawężenie zakresu poznawczego i jednocześnie eksploracyjnego problemu badawczego.

Przyszłe badania powinny dotyczyć procesów zmian, zachodzących w modelach współpracy uczelni, na wszystkich trzech płaszczyznach opisywanego zjawiska (koncepcji uczelni, modelu biznesowego, modelu procesu tworzenia innowacji) oraz koewolucji kontekstu współdziałania uniwersytetów technicznych z przedsiębiorstwami na poziomie mikro, mezo i makro.

Innym, interesującym obszarem eksploracji badawczej może okazać się kwestia dywergencji modeli współpracy poszczególnych uczelni z przedsiębiorstwami oraz proces hybrydyzacji modeli biznesowych polskich politechnik.

## Bibliografia

- [1] Chesbrough H.W., Appleyard M.M., *Open Innovation and Strategy*, "California Management Review" 2007, Vol. 50.
- [2] Clark B.R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press/Pergamon, Oxford 1998.
- [3] Czakon W., *Komplementarność czy substytucyjność mikro fundamentów współdziałania*, [in:] „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 67–82.
- [4] Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H.W., *Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*, "Management" 2009, Vol. 39, pp. 311–312.
- [5] Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., *Nawigator modelu biznesowego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
- [6] Göransson B., Brundenius C., *Background and Introduction*, [in:] *Universities in Transition. The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*, B. Göransson, C. Brundenius (eds.), Springer, New York, Dordrecht, Heidelberg, London 2011.

- [7] Leja K., *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 72–74.
- [8] Sułkowski Ł. *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, PWN, Warszawa 2016.
- [9] Śliz A., Szczepański M.S. *Od Akademii do Uniwersytetu XXI wieku*, [w:] A. Śliz, M.S. Szczepański (red.), *Dostojny uniwersytet?*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2014.

---

## MODEL WSPÓŁPRACY POLSKICH POLITECHNIK Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI – IDENTYFIKACJA I KIERUNKI ROZWOJU

### Streszczenie

Celem artykułu było wskazanie pożądanych kierunków ewolucji obecnego modelu współpracy polskich uczelni technicznych z ekosystemem biznesowym oraz koniecznych zmian kontekstowych, warunkujących ową ewolucję czy koewolucję.

Motywy podjęcia tematu badawczego była wstępna identyfikacja rzeczywistego modelu współpracy polskich uczelni technicznych z przedsiębiorstwami w zakresie transferu technologii.

Identyfikację modelu współpracy przeprowadzono na podstawie wyników badań polskich politechnik w 2017 r. Przeprowadzone badania jakościowe stanu współpracy nauki z biznesem opierały się na analizie, syntezie i projekcji zmian.

W wyniku przeprowadzonych badań określono, iż główny kierunek zmian powinien dotyczyć transformacji obecnego modelu działania polskich uniwersytetów technicznych.

Podstawę zmian ewolucyjnych stanowi przekształcenie tradycyjnego modelu uniwersytetu w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego, opartego na transferze wiedzy i komercjalizacji innowacji technicznych. Zmian wymaga również stosowany obecnie w polskich uczelniach technicznych model biznesowy (operator edukacyjno-badawczy), jak również dominujący model tworzenia innowacji. Powinien on ewoluować w kierunku modelu sieciowego, opartego na koncepcji „otwartych innowacji”.

**SŁOWA KLUCZOWE: TRANSFER TECHNOLOGII, INNOWACJE, WSPÓŁPRACA  
NAUKA–BIZNES, MODELE TWORZENIA INNOWACJI, SIECI WSPÓŁPRACY**

---

## MODEL OF COLLABORATION AT POLISH TECHNICAL UNIVERSITIES AND ENTERPRISES – IDENTIFICATION AND DIRECTIONS OF IT'S DEVELOPMENT

### Abstract

The purpose of the article was indication of the desired directions in the evolution of the present model of collaboration at Polish technical universities with the business ecosystem and necessary contextual changes conditioning that evolution, or coevolution as well.

A preliminary identification of the real model of collaboration at Polish technical universities and enterprises in the technology transfer process was a main motive for taking the research topic. The identification was based on research conducted in 2017 at Polish technical universities. Research results which allow to describe proper changes of the cooperation between technical universities and business were based on analysis, synthesis and projection of evolution directions.

The general transformation rely on changes in the current traditional model of the university towards to the model which is based on the transfer of knowledge and the commercialization of technical innovations. New approach also requires changes in currant business model used by Polish technical universities (Education & Research Operator).

A dominating model of creating the innovation require changes as well as. It should evolve towards the network model, based on the concept of "Open Innovations".

**KEY WORDS: TECHNOLOGY TRANSFER, INNOVATION, COLLABORATION BETWEEN SCIENCE & BUSINESS, MODELS OF INNOVATION PROCESS, BUSINESS MODEL, BUSINESS NETWORKS**

**JEL: o38o, o32o, o34o**

# W KIERUNKU ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO. KOMUNIKOWANIE I JAKOŚĆ RELACJI MIĘDZY PRZEŁOŻONYM A PODWŁADNYM W SĄDACH POWSZECHNYCH

## Wprowadzenie

Współczesne oczekiwania wobec organizacji sektora publicznego są podobne do tych w sferze biznesu i polegają przede wszystkim na tym, aby dostosować się do nowych, zmieniających się wymagań interesariuszy. Począwszy od lat 80. XX w. wiele krajów próbowało zreformować sektor publiczny i tworzące go instytucje. Zainteresowanie praktykami menedżerskimi, wpływające na przeprowadzane reformy, spowodowało przypadki erozji wartości istotnych dla zarządzania publicznego. Jest to przyczyną rosnącego zainteresowania kwestiami związanymi z wartościami organizacji publicznych, bowiem podejście oparte na relacjach i orientacja na wartości są kluczowe dla organizacji, których głównymi aktywami są zasoby ludzkie.

Obecnie sądownictwo w Polsce postrzegane jest zasadniczo w negatywnym świetle. Jako przyczynę można wskazać trwającą od wielu lat niezintegrowaną reformę, czasochłonne procedury czy brak zestandaryzowanych procedur zarządczych. Przyczyn negatywnego postrzegania sądownictwa jest kilka, jest to między innymi długi termin rozpatrywania spraw, czy też ogólnie postrzegana niska efektywność organizacyjna. Jednym ze sposobów zwiększania efektywności działania organizacji jest

\* **Dr hab. Agata Austen, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

\*\* **Dr hab. Izabela Marzec** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

\*\*\* **Ks. dr hab. Grzegorz Połok, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.



oddziaływanie w obszarze wartości organizacyjnych takich jak zaufanie, bowiem im wyższy poziom zaufania do organizacji, tym lepsze jej wyniki. Budowanie zaufania może być natomiast dokonane przez właściwą komunikację oraz przywództwo.

Problem relacji między komunikowaniem się, relacjami między przełożonym a podwładnym oraz zaufaniem nie jest nowy, jednak badania w tym zakresie były prowadzone przede wszystkim w odniesieniu do organizacji komercyjnych. Celem artykułu jest omówienie zależności między wskazanymi konstruktami w kontekście budowania zaufania. Zostaną zaprezentowane wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 135 respondentów z 62 sądów powszechnych w zakresie wpływu komunikowania na jakość relacji między przełożonym a podwładnym (*Leader-Member Exchange*, LMX) oraz na zaufanie. W pierwszej części artykułu przedstawiono teoretyczne założenia omawianych konstruktów, a także zależności między nimi, co pozwoliło na sformułowanie hipotez badawczych. W drugiej części artykułu zaprezentowano metodykę badań oraz przeprowadzone analizy danych empirycznych. We wnioskach wskazano na implikacje dla teorii i praktyki, ograniczenia badań oraz rekomendacje dla dalszych badań.

## 1. Teoretyczne podstawy relacji między komunikowaniem się, wymianą między podwładnym a przełożonym oraz zaufaniem w organizacjach

Studia nad zaufaniem pojawiają się w dyscyplinach, takich jak: komunikacja, ekonomia, biznes i zarządzanie, filozofia, psychologia, psychologia społeczna i socjologia [18]. Definiując zaufanie, badacze używają różnych pojęć, w tym oczekiwań chęci bycia wrażliwym, postaw i racjonalnej oceny [3]. Zaufanie organizacyjne jest poczuciem pewności odnośnie pracodawcy i wsparcia otrzymywanego od niego. Jest przekonaniem, że pracodawca będzie wypełniał zobowiązania względem pracownika [7]. Z punktu widzenia tematyki artykułu niezwykle jest przydatna definicja zaproponowana przez P. Shockley-Zalabak, S. Morreale'a i M. Hackmana [20, s. 12], którzy odnoszą się do relacji zaufania z komunikowaniem, twierdząc, że zaufanie organizacyjne może być określone jako „silnie rozpowszechnione w organizacji przekonanie, że organizacja w swojej komunikacji i zachowaniach jest kompetentna, otwarta i uczciwa, zainteresowana, rzetelna i godna identyfikacji z jej celami, normami i wartościami”. Większość dotychczasowych studiów nad zaufaniem w kontekście organizacji skupiała się na zaufaniu pracowników do przełożonych oraz zaufaniu do organizacji. Bezpośredni przełożeni mają zwykle częsty kontakt z podwładnymi. Jeśli ich wspierają, wyrażają troskę o ich dobrostan, pomagają w rozwoju kariery, wysyłają sygnał, że są zainteresowani budowaniem relacji wymiany społecznej, co zwykle skutkuje wzajemnością działań. Co więcej, podwładni często przenoszą swoje doświadczenia

z przełożonymi na poziom całej organizacji, co sprawia, że zaufanie do przełożonych wiąże się z zaufaniem do organizacji [18].

W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci różne prace badawcze zidentyfikowały istotną rolę, jaką komunikacja odgrywa w rozwijaniu i wspieraniu zaufania oraz propagowaniu wyników działania organizacji [5]. W socjologii termin „komunikowanie” rozumiany jest jako mechanizm, dzięki któremu mogą powstawać i rozwijać się stosunki międzyludzkie, a więc także relacje między przełożonym a podwładnym. Rola, jaką komunikacja odgrywa w funkcjonowaniu organizacji i jej efektywności, jest uznana zarówno przez naukowców, jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem i komunikowaniem się w organizacji. Zjawisko to jest powiązane m.in. z wynikami pracy, zadowoleniem z pracy czy też rotacją pracowników [16].

Komunikowanie się organizacji z pracownikami dotyczy zarówno komunikowania się z bezpośrednim przełożonym, jak i z kadrą zarządzającą najwyższego szczebla. Ten drugi rodzaj komunikowania dotyczy przede wszystkim przekazywania ważnych informacji w celu budowania zaangażowania, poczucia przynależności do organizacji, świadomości zmieniającego się otoczenia oraz celów organizacji i jest nazywany wewnętrzną komunikacją korporacyjną (*internal corporate communication*) [24, s. 186].

Rola komunikowania się jest nie do przecenienia. Efektywne komunikowanie sprzyja budowaniu więzi tworzących się między uczestnikami tego procesu, opartemu na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu i zaangażowaniu. Komunikacja pomaga dostarczać wskazówek, które ukierunkowują działania pracowników w kontekście społecznym oraz zapewnia interpretacyjne ramy odniesienia dla członków organizacji. W szczególności komunikowanie się kierownictwa z pracownikami skutkuje budowaniem wspólnego znaczenia, co z kolei sprzyja wzmocnieniu poczucia przynależności pracowników i ich więzi z organizacją. Przez komunikację z pracownikami przywódcy mogą wpłynąć na rozwój kompetencji pracowników na niższych poziomach organizacji przez ich zachęcanie do dzielenia się wiedzą i wspólne rozwiązywanie problemów, a także zachęcanie do aktywnego uczestnictwa w życiu organizacyjnym. W konsekwencji komunikacja, jeśli jest właściwa, może przyczynić się w pozytywny sposób do budowania zaufania [2]. Przy czym znaczenie ma zarówno ilość, jak i jakość informacji. Kiedy zwiększa się ilość informacji przekazywanych pracownikom, niepewność wśród ludzi spada. Jednak z drugiej strony liczy się także jakość komunikacji, która jest operacjonalizowana jako dokładność, przydatność oraz aktualność. W badaniu przeprowadzonym na grupie 218 pracowników dużej międzynarodowej korporacji zostało natomiast dowiedzione, iż jakość informacji jest ważniejsza w przypadku budowania zaufania do bezpośredniego przełożonego, natomiast ilość liczy się bardziej, gdy w grę wchodzi zaufanie do najwyższego kierownictwa [22], jednak obydwa konstrukty są ważne dla budowania zaufania.

W odniesieniu do powyższego postawiono następujące hipotezy:

H1. Istnieje wpływ komunikowania się na poziom zaufania organizacyjnego.

H1a. Istnieje wpływ komunikowania się z przełożonym na poziom zaufania organizacyjnego.

H1b. Istnieje wpływ wewnętrznej komunikacji korporacyjnej na poziom zaufania organizacyjnego.

Można zaryzykować stwierdzenie, że komunikowanie się jest podstawą relacji (wymiany), jaka zachodzi między przełożonym a podwładnym. LMX wysokiej jakości charakteryzuje się wzajemnym zaufaniem, szacunkiem i poczuciem obowiązku, w relacji między pracownikiem a jego przełożonym oraz dążeniem do maksymalizowania własnego wkładu w realizację celów organizacji [15]. Budowanie relacji wymaga komunikacji między jej stronami. Poprzez dwukierunkową komunikację strony są w stanie lepiej zrozumieć dylematy i wyzwania, przed jakimi stoją, zyskać dodatkowe możliwości wyjaśnienia i ewentualnie zmienić swoje zachowania, a także uzyskać wgląd w zachowanie partnera i potencjalne uzasadnienia lub istotne czynniki wpływ na te zachowania. Rezultatem może być utrzymanie relacji opartej na zaufaniu, gdzie, w przypadku braku komunikacji, podwładni mogą dojść do wniosku, że przełożony nie jest już godny zaufania. Pracownicy postrzegają menedżerów jako godnych zaufania, gdy ich komunikacja jest dokładna. Ponadto odpowiednie wyjaśnienia i otrzymywane we właściwym czasie informacje zwrotne na temat decyzji prowadzą do wyższego poziomu zaufania. Najwyraźniej menedżerowie, którzy poświęcają czas na dokładne wyjaśnienie swoich decyzji, są prawdopodobnie postrzegani jako godni zaufania. Wreszcie otwarta komunikacja, w której menedżerowie swobodnie wymieniają myśli i idee z pracownikami, poprawia postrzeganie zaufania [25]. Otwarta komunikacja i dzielenie się kluczowymi informacjami z pracownikami są więc jednymi z czynników warunkujących zaufanie do przełożonego [17]. Podobnie komunikacja powinna mieć wpływ na jakość relacji między przełożonym a podwładnym, trudno bowiem wyobrazić sobie budowanie relacji między jednostkami w oderwaniu od komunikowania się między nimi. Choć intuicyjnie można doszukać się zależności LMX od komunikowania z przełożonym, rozważania w tym zakresie są zwykle skupione wokół odwrotnej relacji, zgodnie z którymi jakość LMX oddziałuje na różne obszary komunikacji między podwładnym a przełożonym [12]. Poziom LMX wpływa na strategię komunikacji [13] i częstotliwość komunikacji między przełożonym a podwładnym [1]. W naszych badaniach postanawiamy dowieść, iż:

H2. Istnieje wpływ komunikowania się z przełożonym na jakość relacji między przełożonym a podwładnym.

Relacje wymiany o niskiej jakości cechują formalne interakcje oparte ściśle na formalnym zakresie obowiązków pracownika wynikającym z umowy zatrudnienia, które skutkują powstaniem pewnej hierarchii i stworzeniem dystansu władzy [10].

Wysokiej jakości relacje wymiany są bardziej prawdopodobne, gdy liderzy są uczciwi, godni zaufania i autentycznie troszczą się o swoich pracowników. Tak więc LMX jest powiązane z koncepcją zaufania do przełożonego. Znaczenie zaufania do przełożonych było szeroko zbadane w literaturze zarządzania, szczególnie w studiach nad przywództwem. Zaufanie było badane zarówno jako predyktor jakości relacji wymiany zachodzącej między pracownikiem a jego przełożonym [8], jak i wynik LMX [23]. Koncepcja LMX wskazuje, że zaufanie jest jednym z podstawowych wskaźników odzwierciedlających jakość relacji między liderem a podwładnymi. Poza koncepcją LMX wielu badaczy przywództwa uważa zaufanie za podstawę skutecznego przywództwa [3]. Rozważania dotyczące wpływu LMX na zaufanie organizacyjne są natomiast nieliczne i sprzeczne. Podczas gdy P.P. Li, B. Yuntao i X. Youmin [14] twierdzą, że LMX dotyczy relacji diadycznych i nie może wpływać na zaufanie organizacyjne, R. Kausar [11] przedstawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie pielęgniarek, zgodnie z którymi LMX wpływa na zaufanie organizacyjne w znaczącym stopniu. Mimo odmiennych poglądów można sformułować następującą hipotezę: H3. Istnieje wpływ jakości wymiany między przełożonym a podwładnym na poziom zaufania organizacyjnego.

LMX jest także moderatorem relacji między komunikacją przełożonego z podwładnym a wynikami działania pracowników i ich poziomem satysfakcji [6]. Dowiedziono także, że pozytywna relacja między komunikacją mającą wydźwięk negatywny a emocjami, jakie jej towarzyszą, była zredukowana, kiedy LMX było wysokie [21]. Wpływ jakości komunikowania się z przełożonym oraz systemu komunikacji na zaufanie organizacyjne może być wzmocniony, jeśli przekazywanym przez najwyższe kierownictwo informacjom towarzyszy pełna zaufania relacja z przełożonym. Przyпускаjemy więc, że:

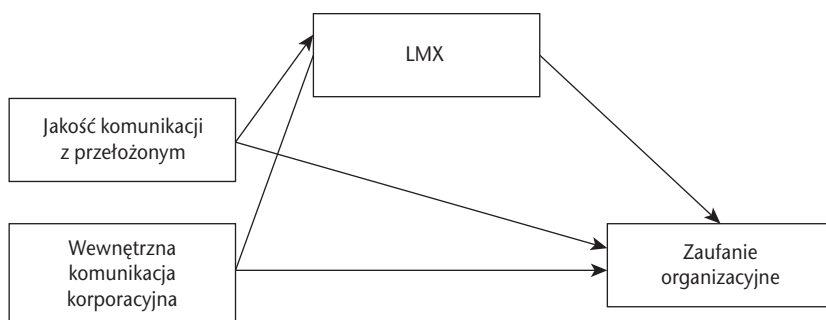
H4. Jakość wymiany między przełożonym a podwładnymi mediuje zależność między komunikowaniem się a poziomem zaufania organizacyjnego.

H4a. Jakość wymiany między przełożonym a podwładnymi mediuje zależność między komunikowaniem się z przełożonym a poziomem zaufania organizacyjnego.

H4b. Jakość wymiany między przełożonym a podwładnymi mediuje zależność między wewnętrzną komunikacją korporacyjną a poziomem zaufania organizacyjnego.

Zakładane zależności między zmiennymi zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

## 2. Znaczenie komunikacji wewnętrznej i relacji między przełożonym a podwładnym dla budowania relacji opartych na zaufaniu

Aby osiągnąć cele określone we wstępie artykułu, w 2016 r. przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety<sup>1</sup>. Respondenci mogli udzielać odpowiedzi w skali 7-stopniowej. Kwestionariusze skierowano z prośbą o wypełnienie ich w wersji elektronicznej do 85 sądów okręgowych i rejonowych. Próba miała charakter dogodnościowy. Zgodę na udział w badaniu wyraziły 62 sądy, co stanowi ok. 17% całej populacji. Łącznie zgromadzono dane od 33 sędziów oraz 102 pracowników wydziałów. W niektórych przypadkach kwestionariusz wypełniło z danej organizacji więcej niż po jednym przedstawicielu danej grupy, te kwestionariusze zostały także włączone do wstępnych analiz.

Ocena wewnętrznej komunikacji korporacyjnej została dokonana przy wykorzystaniu 8 pytań, a ocena komunikacji z przełożonym za pomocą 5 pytań zaczerpniętych ze skali Communication Satisfaction Questionnaire C.W. Downs'a i M.D. Hazena [4] i wytyczne w zakresie jakości komunikacji. W dalszej części pracy owa ocena komunikowania się z przełożonym będzie nazywana jakością komunikowania się. Jakość wymiany między przełożonym a podwładnym była mierzona za pomocą wielowymiarowej zmodyfikowanej skali LMX R.C. Lidena i J.M. Maslyna [19], składającej się z 13 pytań. Do oceny zaufania wykorzystano 4 pytania odnoszące się do 2 wymiarów

<sup>1</sup> Przedstawione wyniki badań stanowią rezultat projektu „Zarządzanie informacją i komunikowanie się w organizacjach publicznych” realizowanego przez zespół Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, potencjał badawczy Wydziału Ekonomii.

ze skali zaproponowanej przez L.C. Hona i J.E. Gruniga [9]: integralność i wiarygodność. Przytoczone skale cechują się wysoką rzetelnością.

W pierwszym kroku obliczono korelację między wszystkimi zmiennymi, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza korelacji

		Wewnętrzna komunikacja korporacyjna	Jakość komunikacji z przełożonym	Zaufanie	LMX
Wewnętrzna komunikacja korporacyjna	Pearson Correlation	1			
	Sig. [2-tailed]				
	N	135			
Jakość komunikowania z przełożonym	Pearson Correlation	,503**	1		
	Sig. [2-tailed]	,000			
	N	135	135		
Zaufanie	Pearson Correlation	,723**	,381**	1	
	Sig. [2-tailed]	,000	,000		
	N	135	135	135	
LMX	Pearson Correlation	,436**	,701**	,287**	1
	Sig. [2-tailed]	,000	,000	,001	
	N	135	135	135	135

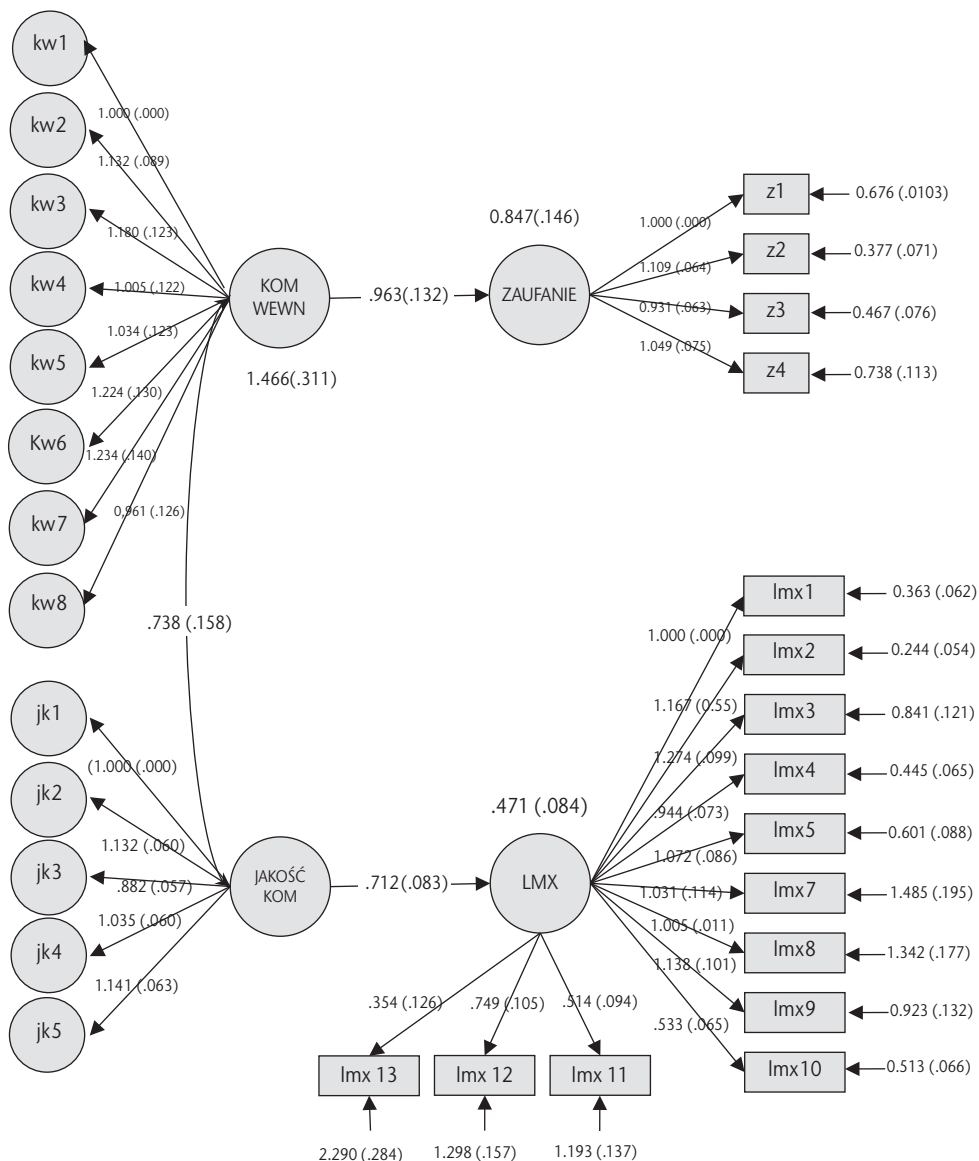
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level [2-tailed].

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z danych zwartych w tabeli 1, między wszystkimi zmiennymi występuje umiarkowana bądź silna zależność. Najwyższe współczynniki korelacji występują dla zależności między zaufaniem a systemem komunikacji oraz jakością komunikacji a LMX.

Następnie dokonano analizy zależności między wszystkimi zmiennymi w modelu. Model zależności między badanymi zmiennymi został oszacowany w programie Mplus 8.0 i cechuje się dobrymi parametrami oszacowania: RMSEA = 0,076 (poziomy do 0,08 uznawane za akceptowalne), Compound Fit Index (CFI) = 0,928 (poziom powyżej 0,9 uznawany za satysfakcjonujący) oraz Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,920 (poziom powyżej 0,9 uznawany za satysfakcjonujący). Nad strzałkami podano parametry oszacowania a i b modeli regresji oraz błędy oszacowania (w nawiasach). W modelu przedstawiono jedynie zależności istotne statystycznie.

Rysunek 2. Wyniki analizy SEM



Źródło: opracowanie własne.

Legenda:

KOM WEWN – zmienna utajona (wewnętrzna komunikacja korporacyjna);

kw1-kw8-wewnętrzna komunikacja korporacyjna;

JAKOŚĆ KOM – zmienna utajona (jakość komunikacji z przełożonym);

jk1-jk8 – jakość komunikacji z przełożonym;

LMX – zmienna utajona;

lmx1-lmx13 – leader member exchange;

ZAUFIANIE – zmienna utajona (zaufanie organizacyjne);

z1-z4 – zaufanie.



Zaprezentowany na rysunku 2 model wyjaśnia 61,2% zmienności zmiennej, jaką jest zaufanie, oraz 60,7% zmienności LMX, oba współczynniki determinacji [R kwadrat] są istotne statystycznie. Na podstawie przeprowadzonych analiz można przyjąć, że czynnikiem istotnie determinującym poziom zaufania do organizacji jest system komunikacji w niej obowiązujący, natomiast czynnikiem istotnie determinującym LMX jest jakość komunikacji z przełożonym, tak więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotez H1b oraz H2. Brak jest natomiast związków pomiędzy LMX i poziomem zaufania, a więc nie przyjęto hipotezy H3. Ponadto analiza mediacji wykazała brak pośredniczącego wpływu LMX na zależności między systemem komunikacji i jakością komunikacji a poziomem zaufania, tak więc nie można przyjąć hipotez H4a i H4b. Przeprowadzone analizy pozwoliły natomiast dodatkowo na stwierdzenie wzajemnej zależności liniowej między systemem komunikowania a jakością komunikowania się z przełożonym.

## Podsumowanie

Zaufanie jest wartościowym zasobem menedżerskim, który można i należy rozwijać. Pomimo obszernej literatury opisującej implikacje zaufania dla działania organizacji przeprowadzono niewiele systematycznych badań nad jego determinantami w organizacjach publicznych. W tym artykule opracowano i przetestowano model tworzenia zaufania w organizacjach publicznych uwzględniający komunikowanie się i LMX. Tym samym wyniki badań pozwalają na wzbogacenie stanu wiedzy odnośnie do budowania zaufania w organizacjach publicznych, jakimi są sądy. Studia pozwoliły na wyjaśnienie relacji, jakie zachodzą między zaufaniem, komunikowaniem się a LMX, co dotychczas nie było rozpoznane w odniesieniu do organizacji sektora publicznego. Ponadto został wyjaśniony wpływ komunikowania się z przełożonym na LMX, wzbogacając tym samym dorobek teoretyczny w tym zakresie.

Chociaż nie udało się potwierdzić wszystkich hipotez, wyniki badań pozwalają na sformułowanie ważnych wniosków dla teorii i praktyki. Po pierwsze, dla budowania zaufania ważny jest system komunikowania działający w sądach. Pracownicy oczekują informacji w zakresie strategii i podejmowanych decyzji, sytuacji finansowej i wyników, zmian, ale także tego, co dotyczy ich bezpośrednio, czyli zasad wynagrodzenia i możliwości rozwoju. Budowanie przekazów uwzględniających wspomniane elementy wzmacnia poziom zaufania organizacyjnego. Po drugie, dotychczas zajmowano się znaczeniem LMX dla komunikowania. W naszych badaniach została potwierdzona odwrotna zależność. Ponieważ, jak wskazano wcześniej, komunikowanie się z przełożonym wpływa na jakość relacji z przełożonym, można więc zaryzykować stwierdzenie, że komunikowanie się i jakość relacji są obustronnie od siebie zależne, co zresztą potwierdziła zaprezentowana analiza korelacji. Z jednej strony



relacje o wysokiej jakości pozwalają na uznanie komunikacji z przełożonym za aktualne, przydatne, wystarczające i dokładne, z drugiej strony takie właśnie przekazy pozwalają budować wysokiej jakości relacje z przełożonym.

Niestety, nie udało się potwierdzić mediującego charakteru LMX na wpływ systemu komunikowania na zaufanie organizacyjne. Być może powodem jest diadyczny charakter LMX, co postulowali P.P. Li Li, B. Yuntao i X. Youmin [14], podczas gdy system komunikowania i zaufanie dotyczą poziomu organizacji. Być może taką zmienną mediującą jest komunikacja z przełożonym. Jak wskazują odpowiedzi respondentów udzielone podczas wywiadów, jakie były przeprowadzone w jednym z sądów okręgowych, pracownicy często nie mają czasu na czytanie komunikatów przekazywanych przez naczelne kierownictwo, a taka właśnie forma dominuje w sądach. Oczekują oni od przełożonego pośrednictwa w tym zakresie. Przyczyną braku mediującego wpływu może być także uwzględnienie w analizie odpowiedzi sędziów, którzy są niezwykle autonomiczną grupą zawodową.

Tak więc kadra zarządzająca sądów powinna kłaść duży nacisk na komunikowanie z pracownikami, zarówno jeśli chodzi o informacje o charakterze organizacyjnym, przekazywane głównie przez kadrę zarządzającą najwyższego szczebla, jak przekazywanie informacji na linii przełożony–podwładny.

Główne ograniczenia przeprowadzonych badań są związane z zastosowanymi narzędziami pomiarowymi, a także próbą badawczą. Stosowane przez nas narzędzia do oceny systemu komunikowania i jakości komunikowania z przełożonym nie zawierają wszystkich pytań z cytowanych skal. Ponadto w prowadzonych dotychczas badaniach były stosowane różne narzędzia, szczególnie te służące do pomiaru zaufania organizacyjnego, co utrudnia porównywanie uzyskanych przez nas wyników. Łączna liczba ankiet poddanych do analizy to 135, podczas gdy w sądach jest zatrudnionych ok. 10 tys. sędziów i ponad 3 razy więcej pracowników administracyjnych. Ponadto do analizy przyjęto dane uzyskane zarówno od pracowników pionów administracyjnych, jak i orzeczniczych, przy czym liczba tych drugich była niewielka.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na nakreślenie pytań dotyczących przyszłych badań. Po pierwsze, przeprowadzone analizy regresji, których nie pokazano w artykule ze względu na brak miejsca, wskazują na wpływ LMX na zaufanie. Tak więc w izolacji występuje wpływ LMX na zaufanie, jednak przy estymacji całego modelu pewne z nich stają się nieistotne w kontekście pozostałych zmiennych. Wpływ LMX na zaufanie może być więc przedmiotem kolejnych badań. Kolejny obszar badań, wynikający z przeprowadzonych częściowych analiz regresji, może dotyczyć rozpoznania wpływu systemu komunikowania na LMX, a także jakości komunikowania z przełożonym na zaufanie organizacyjne. Ponieważ wyniki analizy pozwoliły dodatkowo na odkrycie zależności między systemem komunikowania a jakością komunikowania się z podwładnym, cenne byłoby wyjaśnienie zależności między systemem

komunikowania a jakością komunikowania z przełożonym i odpowiedź na pytanie, dlaczego i w jaki sposób obydwie konstrukty są ze sobą powiązane.

## Bibliografia

- [1] Baker D.D., Ganster D.C., *Leader communication style: A test of average versus vertical dyad linkage models*, "Group & Organization Studies" 1985, Vol. 10, No. 3, pp. 242–259.
- [2] Campbell J.W., Im T., *Identification and Trust in Public Organizations: A communicative approach*, "Public Management Review" 2015, Vol.17, No. 8, pp. 1065–1084.
- [3] Cho Y.J., Park H., *Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, "Public Management Review" 2011, Vol. 13, No. 4, pp. 551–573.
- [4] Downs C.W., Hazen M.D., *A factor analytic study of communication satisfaction*, "Journal of Business Communication" 1977, Vol. 14, No. 3, pp. 63–73.
- [5] Ellis K., Shockley-Zalabak P., *Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving*, "Communication Quarterly" 2001, Vol. 49, No. 4, pp. 382–398.
- [6] Geertshuis, S.A. Morrison, R.L., Cooper-Thomas, H.D., *It's Not What You Say, It's The Way That You Say It: The Mediating Effect of Upward Influencing Communications on the Relationship Between Leader-Member Exchange and Performance Ratings*, "International Journal of Business Communication" 2015, Vol. 52, No. 2, pp. 228–245.
- [7] Gilbert J.A., Li-Ping Tang T., *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, "Public Personnel Management" 1998, Vol. 27, No. 3, pp. 321–338.
- [8] Gomez, C., Rosen B., *The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment*, "Group & Organization Management" 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 53–69.
- [9] Hon L.C., Grunig J.E., *Guidelines For Measuring Relationships in Public Relations*, Institute for Public Relations, 1999.
- [10] Janssen O., Van Yperen N.W., *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, "Academy of Management Journal" 2004, Vol. 47, No. 3, pp. 368–384.
- [11] Kausar R., *Mediation of organizational trust in LMX-turnover intention relationship and moderation of fairness perception*, "Science International" 2017, Vol. 29, No. 4, pp. 927–934.
- [12] Lee J., *Leader-member exchange, perceived organisational justice, and cooperative communication*, "Management Communication Quarterly" 2001, Vol. 14, No. 4, pp. 574–589.
- [13] Lee J., Jablin F.M., *Maintenance communication in superior-subordinate work relationship*, "Human Communication Research" 1995, Vol. 22, No. 2, pp. 220–258.

- [14] Li P.P., Yuntao B., Youmin X., *The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis*, "Management & Organization Review" 2012, Vol. 8, No. 2, pp. 371–396.
- [15] Marzec I., Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników, „Współczesne Zarządzanie” 2009, No. 2, pp. 85–95.
- [16] Michael D., *Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance*, "Journal of Behavioral Studies in Business" 2011, Vol. 5, pp.1–28.
- [17] Mishra J., Morrissey M.A., *Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*, "Public Personnel Management" 1990, Vol. 19, No. 4, pp. 440–485
- [18] Paliszkiwicz J., *Inter-Organizational Trust: Conceptualization and Measurement*, "International Journal of Performance Measurement" 2011, Vol. 1, No. 1, pp. 15–28.
- [19] Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C., *Social exchange in organizations: The differential effects of perceived organizational support and leader-member exchange*, "Journal of Applied Psychology" 1996, Vol. 81, No. 3, pp. 219–227.
- [20] Shockley-Zalabak P., Morreale S., Hackman M., *Building the high trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust*, Jossey-Bapp, San Francisco, CA 2010.
- [21] Sniderman P., Fenton-O’Creevy M., Searle R., *Effects of managerial communication as moderated by LMX and trait NA*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, Vol. 31, No. 6, pp. 1074–1090.
- [22] Thomas G.F., *The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement*, "Journal of Business Communication" 2009, Vol. 46, No. 3, pp. 287–310.
- [23] Wat D., Shaffer M.A., *Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment*, "Personnel Review" 2005, Vol. 34, No. 4, pp. 406–422.
- [24] Welch M., Jackson P.R., *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, "Corporate Communications: An International Journal" 2007, Vol. 12, No. 2, pp. 177–198.
- [25] Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M., *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 3, pp. 513–530.

---

## W KIERUNKU ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO. KOMUNIKOWANIE I JAKOŚĆ RELACJI MIĘDZY PRZEŁOŻONYM A PODWŁADNYM W SĄDACH POWSZECHNYCH

### Streszczenie

Zaufanie jest jednym z kluczowych czynników wpływających na nastawienie pracowników do wykonywanej pracy i na ich zachowania. Istnieje luka badawcza w analizie związków między komunikowaniem, jakością relacji między podwładnym a przełożonym oraz zaufaniem. W artykule zostały zaprezentowane wyniki badań ankietowych wyjaśniające relacje między jakością komunikowania się, zaufaniem organizacyjnym a wymianą między przełożonym a podwładnym. Badania przeprowadzono na grupie 135 pracowników 62 sądów powszechnych. Umożliwiły one potwierdzenie występowania umiarkowanych bądź silnych zależności między wszystkimi konstruktami, a także pozwoliły na potwierdzenie wpływu systemu komunikacji na zaufanie w organizacji oraz jakości komunikowania się z przełożonym na LMX. Zaobserwowano także występowanie kowariancji między systemem komunikowania a jakością komunikowania się z przełożonym.

**SŁOWA KLUCZOWE: SĄDOWNICTWO, ZAUFANIE, KOMUNIKOWANIE, LMX**

---

## TOWARDS ORGANIZATIONAL TRUST. COMMUNICATION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE IN COMMON COURTS

### Abstract

Trust is one of the key factors affecting the attitude of employees towards their job and their behaviors. There is a research gap in the analysis of relationships between communication, leader-member exchange, and trust. The article presents the results of surveys explaining the relationship between communication, organizational trust and leader-member exchange. The survey research was conducted on a group of 135 employees of 62 common courts. Results of the research confirmed the existence of moderate or strong dependencies between all constructs, and also confirmed the impact of the communication system on the trust in the organization and the quality of communication with supervisor with LMX. The covariance between the communication system and the quality of communication with the supervisor was also found.

**KEY WORDS: COURTS, TRUST, COMMUNICATION, LMX**

**JEL: D23, H80, J23**



# MENTORING JAKO NARZĘDZIE NIWELOWANIA RYZYKA WYSTĄPIENIA ANOMII

## Wprowadzenie

Zjawisko anomii pracowniczej jest wpisane w naturę prawie każdego biznesu, ale każde etyczne działanie ją ogranicza. Anomia jest zjawiskiem rozdzwienku między uznanymi w społeczeństwie celami działań a sposobami ich osiągnięcia. Występuje w organizacjach, w których wartości istnieją, są nawet zapisane, ale nie są przestrzegane [10, s. 20]. Odpowiedzią na zidentyfikowany problem może być mentoring, tj. metoda wsparcia i rozwoju pracowników, podkreślająca znaczenie wartości i etyki pracy w organizacji. Dzięki mentoringowi promowane są kluczowe normy i wartości w organizacji, budowana jest kultura wsparcia, zaufania i dzielenia się wiedzą. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa mentor, który pomaga podopiecznemu rozwiązać dylematy, wspiera, doradza, słucha i swoim przykładem promuje postawy etyczne [2, s. 132–142].

Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki anomii pracowniczej w odniesieniu do występowania mentoringu w organizacji. W artykule zostaną zaprezentowane wyniki badania własnego auterek przeprowadzonego w 2017 roku na grupie 1027 respondentów. Badanie miało na celu identyfikację zależności procesów mentoringowych i zachowań anomijnych, a w szczególności uzasadnień takich zachowań.

Połączenie dwóch kwestii anomii pracowniczej i mentoringu w procesie badawczym było zabiegiem trudnym, jak również ryzykownym. Jeśli badanie dowiodłoby, że istnieje dodatnia korelacja między zachowaniami anomijnymi a zmiennymi dotyczącymi mentoringu w organizacji, to należałoby postawić pytanie o faktyczną rolę,

\* Dr Barbara A. Sypniewska – Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

\*\* Dr Małgorzata Baran – Collegium Civitas w Warszawie.

jaką pełni mentoring w badanej organizacji. Na podstawie uzyskanych wyników badania nie zauważono takiej zależności. Można natomiast stwierdzić, że zależność występuje między wspieraniem udziału pracowników w procesach mentoringowych przez ich przełożonego, postrzeganiem przełożonego w roli mentora oraz występowaniem pracowników w roli mentora a stosowanymi przez tychże pracowników uzasadnieniami własnych zachowań anomijnych. Analizie tych zależności został poświęcony niniejszy artykuł.

## 1. Anomia pracownicza

Zjawisko anomii zostało po raz pierwszy zaobserwowane około 150 lat temu. Można je opisać z perspektywy indywidualnej (konkretnego pracownika i mechanizmów, jakie się uruchamiają w sytuacji anomii) oraz społecznej (dominujących w poszczególnych grupach wartości i cenionych wzorców zachowania, w których funkcjonuje dany pracownik) [8, s. 283–300].

Do nauki pojęcie anomia zostało wprowadzone przez Emila Durkheima na przełomie XIX i XX wieku. W ujęciu E. Durkheima anomia jest stanem wynikającym z braku regulacji i niedopasowania zasad do kształtującego się porządku. Anomia to zanik powszechnych norm społecznych i rodzenie się innych, nie zawsze akceptowanych i często narzuconych siłą, bezprawiem, niejasną sytuacją czy niepewnością [21, s. 19].

Z kolei R. Merton zapoczątkował w 1938 r. teorię anomii, w której wyróżnił dwa elementy podejmowanych działań: cel, do którego dąży społeczeństwo, oraz sposób jego osiągnięcia [14, s. 197–204; 15]. „Pójście na skróty” w osiąganiu celów wypacza zachowania, a normy stają się niejasne albo w ogóle nie występują. Relacja między wartościami a uznanymi sposobami zachowania może przybierać formy, takie jak: konformizm, ucieczka, bunt, innowacja czy rytualizm, z których bunt i ucieczka prowadzą do całkowitego odrzucenia wartości i społecznych zachowań [23, s. 171–178].

M. Kosewski, specjalizujący się w anomii pracowniczej, zadawał często pytanie: dlaczego uczciwi ludzie kradną? Możliwe jest spojrzenie na ten problem od strony mechanizmów psychologicznych, gdyż psychologia jest nauką, która skupia się na ludzkich zachowaniach i ich przyczynach. Wyjaśnieniem może być teoria anomii społecznej, pracowniczej jako elementu godnościowej regulacji zachowania [10, s. 18–25]. Cechą anomii jest psychologiczny mechanizm, który pozwala na np. kradzież bez odczuwania winy lub wyrzutów sumienia. Mechanizm ten polega na tworzeniu racjonalizacji swoich czynów opartej na reinterpretacji dążeń lub skutków. Stojąc przed wyborem „godność–korzyść”, tworzę uzasadnienia, przekształcam wewnętrzny dylemat związany z utratą poczucia własnej wartości [10, s. 53]. Pracownik w stanie anomii może uznać, że skoro czasy są trudne, to „nie wiem, według jakich zasad

należy żyć” [12, s. 88–97]. A. Blikle uważa, że anomię firmy można porównać do stanu sepsy (rozległego zakażenia) organizmu biologicznego, a proces leczenia jest długotrwały i kosztowny [4].

Osoby w stanie anomii nie nazywają siebie złodziejami, a jedynie osobami korzystającymi z pewnych nadarzających się okazji. Zatem kradną bez wyrzutów sumienia, bez odczuwania winy. Wybór ma skutki dla obrazu własnej osoby, poczucia własnej wartości [10, s. 20]. Reinterpretacja dążeń sprawia, że wymiar konfliktu „godność–korzyść” przeistacza się w bezpieczny wymiar pozwalający zachować poczucie słusznego zachowania i przekształcenie wewnętrznego dylematu związanego z ewentualną utratą poczucia własnej wartości [10, s. 53]. Redukuje napięcie wewnętrzne, zwane dysonansem godnościowym i moralnym, powstałe właśnie z wyboru korzyści zamiast wartości.

## 2. Znaczenie mentoringu w organizacji

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji mentoringu, różnorodności form i celów jego zastosowania. Jedno z najczęstszych określeń mentoringu to pomoc drugiej osobie udzielana w ramach relacji mistrz – uczeń. E. Parsloe nazywa mentoring „wsparciem ludzi w zarządzaniu ich własną nauką w celu maksymalnego wykorzystania ich potencjału, rozwoju ich umiejętności, polepszenia uzyskiwanych przez nich wyników” [17]. Podobnie pojęcie mentoringu traktują D. Clutterbuck i D. Megginson, uznając mentoring za rodzaj „pomocy udzielanej jednej osobie przez drugą w dokonaniu znaczącego przełomu w wiedzy, pracy i sposobie myślenia” [13, s. 17]. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie [9, s. 111]. Jest to relacja bezinteresowna, której zadaniem jest budowanie umiejętności podopiecznych aż do momentu, w którym będą oni zdolni całkowicie polegać na samych sobie [5, s. 10–19]. Często przedmiotem mentoringu jest adaptacja nowo zatrudnionego pracownika w środowisku pracy [16, s. 219].

W świetle przytaczanych definicji mentor najczęściej jest charakteryzowany jako doświadczona, wysoko wykwalifikowana osoba, będąca nauczycielem dla swoich podopiecznych, chcąc podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem [18, s. 78]. Mentor to osoba, która dzięki swoim kompetencjom, doświadczeniu w danej dziedzinie, wysokiej kulturze osobistej i etycznej postawie jest dla innych wzorem do naśladowania. Mając znaczący dorobek zawodowy, cieszy się powszechnym szacunkiem i uznaniem w organizacji, jest autorytetem, szczególnie dla swoich młodszych kolegów w pracy [3, s. 137–138]. Głównym celem mentora jest wspieranie osobistego i zawodowego rozwoju podopiecznego, wsparcie go w dążeniu do stania się osobą, jaką pragnie być [6, s. 21–24].



A. Pochtowski podkreśla, że mentoring kształtuje jednocześnie pożądane w organizacji zachowania, a jego istotę stanowią relacje między przełożonym a podwładnym. Bowiem to przełożony często jest osobą, z którą identyfikują się podwładni, dla których stanowi on wzór godny naśladowania [19, s. 229–230]. Warto zauważyć, że jedna z ról menedżera dotyczy właśnie rozwijania osobistego i zawodowego swoich podwładnych, a doskonale sprawdzającym się narzędziem na tym polu jest tzw. mentoring przywódczy. Rozwój pracownika, z którym zazwyczaj związany jest mentoring, opiera się na wsparciu wynikającym z płaszczyzny relacji menedżer – podwładny oraz mentor – mentorowany. Menedżer, jako osoba znająca strategię firmy, jej cele i działania, może wspierać swoich pracowników w rozwoju zgodnym z potrzebami organizacji. Z jednej strony jako przełożony może zachęcać podopiecznych do udziału w programach rozwojowych, jak np. mentoring, bądź występując w roli, mentor może wspierać ich rozwój według potrzeb.

### 3. Metodyka badania

W pierwszym kwartale 2017 r. zostało przeprowadzone badanie ilościowe metodą sondażową w oparciu o kwestionariusz ankiety w grupie 1027 osób. Dobór osób do badania był celowy. Kryterium doboru było zatrudnienie w przedsiębiorstwie funkcjonującym w Polsce bez względu na wielkość firmy. Z badania zostały wyłączone osoby samozatrudnione.

Przedmiotem badania była próba identyfikacji zależności między wspieraniem udziału pracowników w procesach mentoringowych przez przełożonego, postrzeganiem przełożonego w roli mentora przez jego podwładnych oraz występowaniem pracowników w procesach mentoringu w roli mentora a zachowaniami anomijnymi i uzasadnieniami tych zachowań.

## 4. Wyniki badania

### 4.1. Rodzaj zidentyfikowanych zachowań anomijnych i ich uzasadnienia

Wyniki badań otrzymane za pomocą pytań dotyczących zachowań anomijnych poddano hierarchicznej analizie skupień. Zastosowano metodę środka ciężkości. Algorytm analizy skupień połączył ze sobą te zachowania oraz te uzasadnienia zachowań, które współwystępowały ze sobą. Jako miarę podobieństwa wykorzystywaną przez analizę skupień zastosowano miarę Jaccarda. Jest to miara, która wyklucza tzw. negatywne dopasowanie, tzn. tworząc skupienia, algorytm hierarchicznej

analizy skupień łączył ze sobą tylko te zachowania, które były jednocześnie zaznaczone przez osoby badane w ankiecie, a pomijał te zachowania, które jednocześnie nie były zaznaczone.

Ostatecznie po wykonaniu analizy współwystępowania wszystkich zachowań anomijnych wyodrębniono dwa skupienia takich zachowań. Do skupienia nr 1 włączono:

- kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy,
- korzystanie z internetu do celu prywatnego,
- wcześniejsze wychodzenie z pracy,
- przyjmowanie prezentów od klientów,
- wynoszenie materiałów biurowych,
- wykonywania zadań niezgodnie z kompetencjami.

Natomiast skupienie nr 2 tworzą:

- robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe,
- zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów,
- wynoszenie informacji, np. baz danych.

Hierarchiczną analizę skupień w oparciu o tę samą metodę przeprowadzono również w odniesieniu do podawanych uzasadnień podejmowanych zachowań. Ostatecznie wyodrębniono trzy skupienia racjonalizacji zachowań anomijnych.

Do skupienia nr 1 włączono uzasadnienia:

- za mało mi płacą, więc muszę sobie to wyrównać,
- za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłacą,
- nie doceniają mnie należycie,
- na biednego nie trafiło, stać ich,
- inni robią gorsze rzeczy,
- nikogo nie zbawi moja uczciwość,
- mam durnego szefa.

Do skupienia nr 2 włączono:

- nikt nie zbiednieje,
- to nic nie kosztuje,
- nikt na tym nie traci.

Do skupienia nr 3 włączono:

- tylko głupi by nie skorzystał,
- nie chcę się wychylać z grupy,
- moja rodzina musi jakoś żyć,
- robię to dla dobra klienta.

Można uznać, że racjonalizacje uzasadnień zachowań anomijnych pracowników z pierwszej i drugiej zidentyfikowanej grupy (skupienia) odnoszą się do negatywnego postrzegania organizacji i przełożonego, natomiast w trzeciej grupie (skupienia) stwierdzenia związane są z troską o najbliższych czy dobrem innych, a także z obawami przed oceną otoczenia.

## 4.2. Uzasadnienia zachowań anomijnych a mentoring w firmie

W drugim etapie analizy zbadano zależności występujące między uzyskanymi w pierwszym etapie wyodrębnionymi skupieniami zachowań oraz wyodrębnionymi skupieniami uzasadnień tych zachowań a postrzeganiem przez pracowników przełożonego jako mentora, wspieraniem udziału pracowników w procesach mentoringowych przez przełożonego oraz występowaniem pracownika w roli mentora. Istotność statystyczną zweryfikowano za pomocą testu niezależności  $\chi^2$  Pearsona.

W tabeli 1 przedstawiono rozkład częstości dla wspierania procesów mentoringowych przez przełożonego wg osób, które dokonały zachowań anomijnych z wyodrębnionych skupień i które wskazały uzasadnienia z wyodrębnionych skupień.

Tabela 1. Wspieranie procesów mentoringowych przez przełożonego wg osób, które dokonały zachowań anomijnych z wyodrębnionych skupień i które wskazały uzasadnienia z wyodrębnionych skupień

Przełożony wspiera udział w procesach mentoringowych w firmie	Zachowania skupienia				Uzasadnienia skupienia					
	nr 1		nr 2		nr 1		nr 2		nr 3	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Zdecydowanie nie	10	7,8	76	8,4	39	11,8	37	7,3	27	7,9
Raczej nie	45	34,9	310	34,4	136	41,1	191	37,8	101	29,6
Raczej tak	59	45,7	387	43,0	127	38,4	215	42,6	151	44,3
Zdecydowanie tak	15	11,6	127	14,1	29	8,8	62	12,3	62	18,2

n – liczba osób badanych,

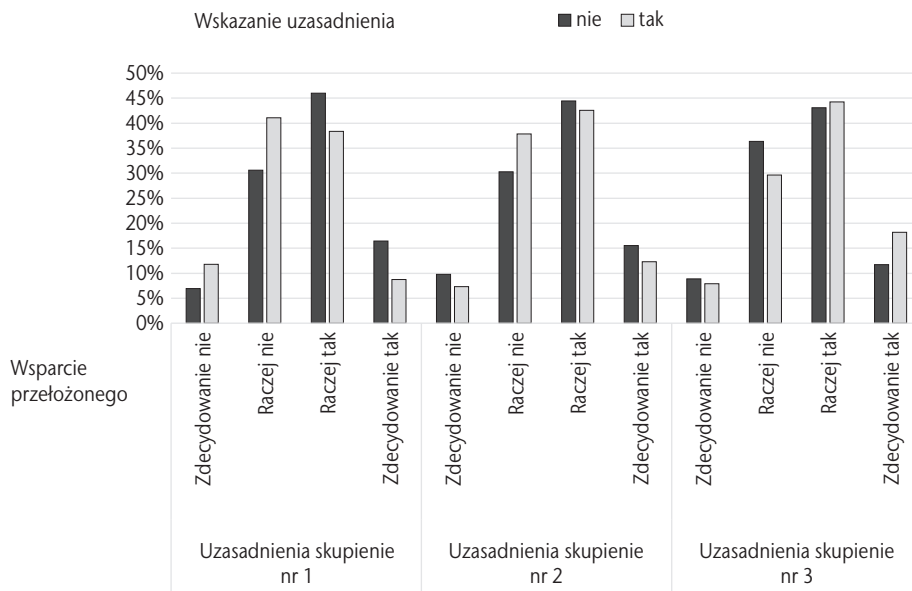
% – procent osób badanych włączonych do skupienia.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

W oparciu o test niezależności  $\chi^2$  Pearsona stwierdzono istotne statystycznie zależności między wspieraniem udziału pracowników w procesach mentoringowych przez przełożonego a wskazywaniem przez tych pracowników uzasadnień ze skupienia nr 1,  $\chi^2(3) = 25,57$ ,  $p < 0,001$ , wskazywaniem uzasadnień ze skupienia nr 2,  $\chi^2(3) = 8,08$ ,  $p < 0,05$ , i wskazywaniem uzasadnień ze skupienia nr 3,  $\chi^2(3) = 10,09$ ,  $p < 0,05$ .

Wyniki obrazują, że osoby, które wskazywały uzasadnienia ze skupienia nr 1, i osoby, które wskazywały uzasadnienia ze skupienia nr 2, częściej nie odczuwały wsparcia ze strony przełożonego niż osoby, które nie wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 1, i osoby, które nie wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 2. Osoby, które wskazywały uzasadnienia ze skupienia nr 3, częściej odczuwały wsparcie ze strony przełożonego niż osoby, które nie wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 3 (wykres 1).

Wykres 1. Procentowy rozkład częstości – wspieranie udziału w procesach mentoringowych przez przełożonego w grupie osób, które wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 1, w grupie osób, które wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 2, i w grupie osób, które wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 3



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

W dalszej kolejności sprawdzono, czy występuje zależność między postrzeganiem przez pracowników ich przełożonego w roli mentora a występowaniem zachowań anomijnych wśród tych pracowników.

W tabeli 2 przedstawiono rozkład częstości dla postrzegania przełożonego w roli mentora wśród osób, które dokonały zachowań anomijnych z wyodrębnionych skupień i które wskazały uzasadnienia z wyodrębnionych skupień.

W oparciu o test niezależności  $\chi^2$  Pearsona stwierdzono istotną statystycznie zależność między spostrzeganiem przełożonego w roli mentora a wskazywaniem uzasadnień ze skupienia nr 1,  $\chi^2(3) = 13,24$ ,  $p < 0,001$ . Osoby, które wskazywały uzasadnienia ze skupienia nr 1, rzadziej spostrzegały przełożonego w roli mentora niż osoby, które nie wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 1 (por. wykres. 2).

Tabela 2. Postrzegania przełożonego w roli mentora wśród osób, które dokonały zachowań anomijnych z wyodrębnionych skupień i które wskazały uzasadnienia z wyodrębnionych skupień

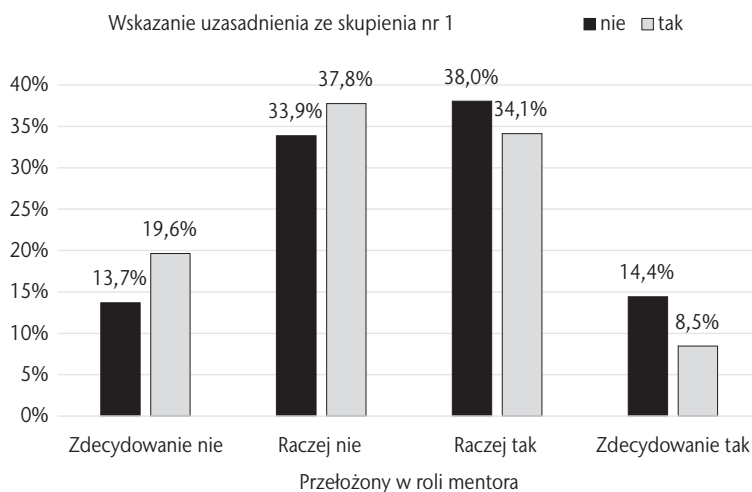
Przełożony w roli mentora	Zachowania skupienia				Uzasadnienia skupienia					
	nr 1		nr 2		nr 1		nr 2		nr 3	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Zdecydowanie nie	15	11,7	135	15,1	65	19,6	70	13,9	47	13,9
Raczej nie	52	40,6	320	35,7	125	37,8	196	39,0	113	33,3
Raczej tak	49	38,3	333	37,2	113	34,1	179	35,7	129	38,1
Zdecydowanie tak	12	9,4	108	12,1	28	8,5	57	11,4	50	14,7

n – liczba osób badanych,

% – procent osób badanych włączonych do skupienia.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

Wykres 2. Procentowy rozkład częstości – postrzeganie przełożonego w roli mentora w grupie osób, które wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 1



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

Następnie sprawdzono, czy występuje zależność między postrzeganiem siebie (osób badanych) w roli mentora a występowaniem zachowań anomijnych i ich uzasadnień. W tabeli 3 przedstawiono rozkład częstości dla funkcjonowania w roli mentora w grupie osób, które dokonały zachowań anomijnych z wyodrębnionych skupień i które wskazały uzasadnienia z wyodrębnionych skupień.

Tabela 3. Funkcjonowanie w roli mentora w grupie wg osób, które dokonały zachowań anomijnych z wyodrębnionych skupień i które wskazały uzasadnienia z wyodrębnionych skupień

Funkcjonowanie w roli mentora	Zachowania skupienia				Uzasadnienia skupienia					
	nr 1		nr 2		nr 1		nr 2		nr 3	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Zdecydowanie nie	13	10,3	92	10,3	48	14,7	47	9,4	28	8,2
Raczej nie	44	34,9	355	39,9	145	44,3	214	43,0	126	37,1
Raczej tak	54	42,9	351	39,4	109	33,3	193	38,8	142	41,8
Zdecydowanie tak	15	11,9	92	10,3	25	7,6	44	8,8	44	12,9

n – liczba osób badanych,

% – procent osób badanych włączonych do skupienia.

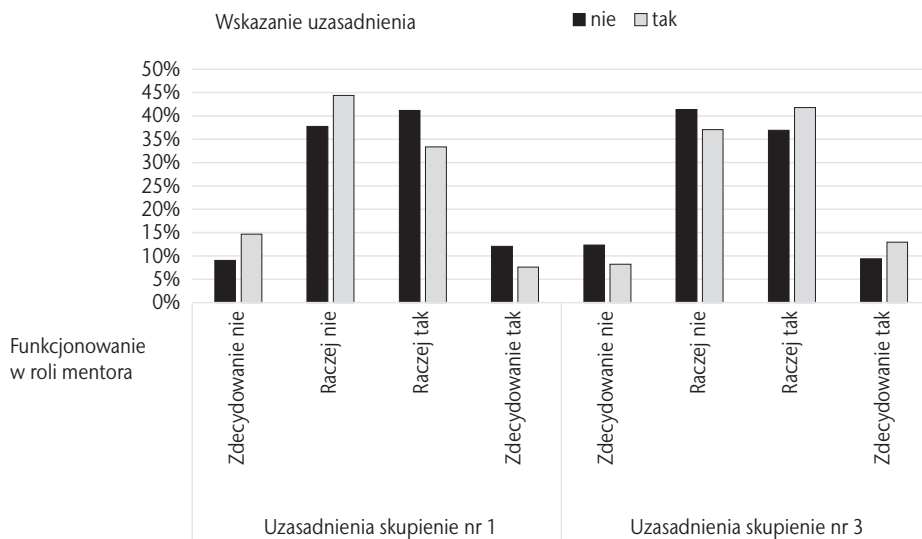
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

W oparciu o test niezależności  $\chi^2$  Pearsona stwierdzono istotne statystycznie zależności między funkcjonowaniem w roli mentora a wskazywaniem uzasadnień ze skupienia nr 1,  $\chi^2(3) = 16,24$ ,  $p < 0,01$ , i wskazywaniem uzasadnień ze skupienia nr 3,  $\chi^2(3) = 8,41$ ,  $p < 0,05$ . Nie otrzymano istotnej statystycznie zależności między funkcjonowaniem w roli mentora a wskazywaniem uzasadnień ze skupienia nr 2,  $\chi^2(3) = 7,38$ ,  $p > 0,05$ .

Osoby, które wskazywały uzasadnienia ze skupienia nr 1, częściej nie funkcjonowały w roli mentora niż osoby, które nie wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 1. Osoby, które wskazywały uzasadnienia ze skupienia nr 3, częściej występowały w roli mentora w organizacji niż osoby, które nie wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 3 (wykres 3).

Na podstawie analizy statystycznej nie otrzymano istotnych statystycznie zależności między wspieraniem udziału w procesach mentoringowych przez przełożonego a dokonywaniem zachowań anomijnych ze skupienia nr 1, ( $\chi^2(3) = 0,86$ ,  $p > 0,05$ ) i ze skupienia nr 2 ( $\chi^2(3) = 1,20$ ,  $p > 0,05$ ) oraz między postrzeganiem przełożonego jako mentora a dokonywaniem zachowań anomijnych ze skupienia nr 1 ( $\chi^2(3) = 3,90$ ,  $p > 0,05$ ) i ze skupienia nr 2 ( $\chi^2(3) = 3,90$ ,  $p > 0,05$ ). Nie otrzymano także istotnych statystycznie zależności między funkcjonowaniem w roli mentora a dokonywaniem zachowań anomijnych ze skupienia nr 1 ( $\chi^2(3) = 1,85$ ,  $p > 0,05$ ) oraz ze skupienia nr 2 ( $\chi^2(3) = 4,78$ ,  $p > 0,05$ ).

Wykres 3. Procentowy rozkład częstości – funkcjonowanie w roli mentora w grupie osób, które wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 1, i w grupie osób, które wskazały uzasadnienia ze skupienia nr 3



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

## 5. Dyskusja wyników

Analizując wyniki badania, można uznać, że są zadowalające. Wyniki wskazały, że nie występuje współzależność między wspieraniem udziału w procesach mentoringowych przez przełożonego, postrzeganiem przełożonego w roli mentora oraz funkcjonowaniem w roli mentora a dokonywaniem anomijnych zachowań. Istnienie wprost istotnych zależności między zmiennymi dotyczącymi mentoringu a występowaniem zachowań anomijnych przeczyłoby roli, jaką spełnia mentoring w organizacji. Jednak nie można zakładać, że brak tej zależności nie wyklucza całkowicie możliwości ich występowania, na co wskazują wyniki dotyczące tworzenia uzasadnień. Zatem zachowania anomijne mogą występować, niezależnie od tego, czy przełożony wspiera udział w procesach mentoringowych, czy przełożony jest postrzegany jako mentor oraz gdy ktoś jest mentorem. Anomia pracownicza nie jest bowiem jednoznacznym procesem [22, s. 235–265]. Gdy człowiek znajduje się w sytuacji pokusy, staje przed wyborem – korzyść czy godność/wartość. Wybierając korzyść, człowiek staje w obliczu dysonansu godnościowego, zwanego także dysonansem moralnym, który charakteryzuje się nieprzyjemnym napięciem wewnętrznym. Aby zredukować to napięcie, człowiek musi swoje zachowanie uzasadnić, zracjonalizować [10; 22, s. 235–265]. Choć wyniki badania nie wskazują wprost zależności między zmiennymi

dotyczącymi mentoringu a zachowaniami anomijnymi, to biorąc pod uwagę proces anomii, należy zauważyć, iż badani odnosili się do schematu tworzenia racjonalizacji. Zatem nie można wykluczyć ich zachowania anomijnego w obliczu sytuacji pokusy czy też w obliczu stanu pokusy.

Wyniki prezentowanego badania należy interpretować w odniesieniu do formy tworzenia racjonalizacji [10, s. 50–54]. Można zatem uzasadnienia podzielić na takie, które są formułowane w odniesieniu do negatywnego postrzegania organizacji i przełożonego, oraz na takie, które tłumaczą własne zachowania obawą przed oceną otoczenia, troską o najbliższych i dobrem innych.

Otrzymane wyniki, pokazują, że osoby, które nie odczuwały wsparcia udziału w procesach mentoringowych ze strony przełożonego, swojego przełożonego nie postrzegały jako mentora oraz nie funkcjonowały w roli mentora, swoje zachowania anomijne tłumaczyły w odniesieniu do organizacji i przełożonego w subiektywnym odczuciu wyrządzonej krzywdy. Uzasadnienia mają zawsze subiektywny poziom wiarygodności, a w tym przypadku organizacja i przełożony dają możliwość tworzenia prostego schematu, jako pewien rodzaj „odwdzięczenia się za moje krzywdy”.

Natomiast przeciwnie, gdy osoby badane, odczuwały wsparcie udziału w procesach mentoringowych ze strony przełożonego, swojego przełożonego postrzegały jako mentora oraz funkcjonowały w roli mentora, swoje zachowania anomijne tłumaczyły z perspektywy osobistej, jako obawy przed oceną otoczenia, troski o najbliższych i dobrem innych. W tej sytuacji nie występowało obarczanie organizacji czy przełożonego winą za krzywdy.

Mentoring kształtuje pożądane zachowania, a jego istotę stanowią relacje między przełożonym a podwładnym, polegające na tym, że przełożony jest osobą, z którą identyfikują się podwładni, dla których stanowi on wzór [19, s. 229–230]. Osoby mentorowane od przełożonych otrzymują różne rodzaje wsparcia, m.in. wsparcie psychospołeczne, polegające na możliwości dzielenia się problemami osobistymi, zwierzenia się, otrzymania akceptacji i przyjaźni, a ze strony mentora wzmacnianie pozytywnych zachowań, a także wspieranie przez bycie wzorem do naśladowania. Oznacza to, że mentor ze swoim systemem wartości, postawą i zachowaniem jest przewodnikiem dla mentorowanego [20, s. 71–91]. Dlatego też programy mentoringowe są dla podopiecznych szansą na łatwiejsze odnalezienie się w środowisku organizacyjnym, w grupie, wzmocnienie zaangażowania i zamiaru pozostania w organizacji, satysfakcję z pracy [1 s. 31–54] oraz rozwój własny [11, s. 95–122]. Nic więc dziwnego, że osoby badane, które odczuwały wsparcie udziału w procesach mentoringowych ze strony przełożonego, postrzegały go jako mentora bądź same uczestniczyły w mentoringu w roli mentora, swoje ewentualne zachowania anomijne nie tłumaczyły z perspektywy złej organizacji czy złego szefa.

Kolejną ważną kwestią jest przeciwdziałanie anomii pracowniczej. I tu ogromną rolę odgrywa mentoring. O sile anomii pracowniczej mówią jej racjonalizacje. Im silniejsze



są uzasadnienia, tym anomia jest powszechniejsza. Można przyjąć, że gdyby uzasadnienia straciły wiarygodność, zmniejszyłaby się skłonność ludzi do zachowań naruszających wartości [10, s. 54–56]. Osobą, która może pracować nad wskazaniem tego, co jest dobre, a co złe, może być właśnie mentor. Mentor stoi na czele procesu socjalizacji, w toku którego jednostka dostosowuje się do potrzeb i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zachowując swoją indywidualność, i tym samym wypracowuje, z pomocą mentora, własny styl rozwoju [7, s. 519–530]. Zadanie mentora polega na pomocy uczniowi w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może wydawać się nieistotne [18, s. 17–18] lub niezgodne z wartościami. Mentor będący autorytetem jest wzorem do naśladowania, wzbudza szacunek, przekazuje ukryte zasady, role i wartości [3, s. 22–32]. Mentor nie ocenia, nie moralizuje, nie komentuje, a w procesie anomii może obiektywnie ukazać znaczenie uzasadnień, wskazując na zło, jakie niosą uzasadnienia dotyczące wyboru korzyści zamiast godności, wartości, etyki i moralności.

## Podsumowanie

Podsumowując powyższe wyniki badania, z całą pewnością należy podkreślić znaczenie mentoringu w przeciwdziałaniu anomii pracowniczej. Z uwagi na brak badań łączących jednocześnie aspekty mentoringowe i anomie pracowniczą, autorki podjęły się takiego zadania. Badanie ma oczywiście pewne ograniczenia, do których należy m.in. bardzo wąski zakres badania. Nie zbadano ponadto bezpośredniej zależności procesów mentoringowych zachodzących w organizacji z występowaniem zachowań anomijnych lub ich brakiem. Mimo dostrzegalnych ograniczeń autorki uznają, że badanie, nawet potraktowane jako pilotaż, jest istotne dla praktyków, osób zarządzających, bowiem przyczynia się do zrozumienia zależności mentoringu i anomii pracowniczej oraz wskazuje na sposoby wzmocnienia praktyk przeciwdziałających dysfunkcjom w organizacji. Autorki zdają sobie sprawę, że artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu badawczego, a stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań.

## Bibliografia

- [1] Baran M., *The Importance of Mentoring In Employee Work Engagement – Based on Research of Company Employees In Poland*, „International Journal of Contemporary Management” 2017, Vol. 16, No. 2, pp. 31–54.
- [2] Baran M., *Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2016, nr 2(27), s. 22–32.

- [3] Baran M., *The Mentor's Role Within the Company*, "Studia i Materiały". Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski, 2016, nr 2(21), cz.1, s. 132–142.
- [4] Blikle A., *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, One Press, Warszawa 2017.
- [5] Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Petit, Warszawa 2002.
- [6] Garvey B., *Philosophical origins of mentoring: the critical narrative analysis*, [in:] D.A. Clutterbuck, F.K. Kochan, L. Lunsford, N. Dominguez, J. Haddock-Millar (eds), *The SAGE handbook of mentoring*, Sage, Los Angeles, CA 2017, pp. 21–24.
- [7] Garvey B., Alred G., *Mentoring and the tolerance of complexity*, „Futures” 2001, No. 33, pp. 519–530.
- [8] Horton J., *The dehumanization of anomie and alienation: A problem in ideology of sociology* „British Journal of Sociology” 1964, Vol. 15, No. 4, pp. 283–300.
- [9] Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Luis University, Nowy Sącz 2009.
- [10] Kosewski M., *Wartość, godność i władza*, Vizja, Warszawa 2008.
- [11] Lankau M.J., Scandura T.A., *Mentoring as a forum for personal learning in organizations*, [in:] Ragins B.R., Kram K.E. (eds). *The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice*, Sage, Thousand Oaks, CA 2007, pp. 95–122.
- [12] Mansfield P., *Anomie and Disaster in Corporate Culture: the Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, „Marketing Management Journal” 2004, Vol. 14(2), pp. 88–97.
- [13] Megginson D. et al., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2008.
- [14] Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 2002.
- [15] Messner S.F., *An Institutional-Anomie Theory of Crime: Continuities and Elaborations In the Study of Social Structure and Anomie*, „Cologne Journal of Sociology and Social Psychology” 2003, No. 43, pp. 93–109.
- [16] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [17] Parsloe E., *Coaching, mentoring and assessing: a practical guide to developing competence*, Kogan Page, London 1992.
- [18] Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- [19] Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [20] Scandura T.A., Pellegrini E.K., *Workplace mentoring: theoretical approaches and methodological issues*, [in:] T.D. Allen, L.T. Eby (eds). *The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing Ltd., Malden MA 2010, pp. 71–91.

- [21] Stelmach W., *Władza i kierowanie*, Placet, Warszawa 2009.
- [22] Sypniewska B., *Work Anomie in an Organisation*, "International Journal of Contemporary Management" 2017, Vol. 16, No. 2, pp. 235–265.
- [23] Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008.

---

## MENTORING JAKO NARZĘDZIE NIWELOWANIA RYZYKA WYSTĄPIENIA ANOMII

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki anomii pracowniczej w odniesieniu do występowania mentoringu w organizacji. W artykule zostaną zaprezentowane wyniki badania własnego autorki przeprowadzonego w 2017 r. na grupie 1027 respondentów. Badanie miało na celu identyfikację zależności procesów mentoringowych i zachowań anomijnych, a w szczególności uzasadnień takich zachowań. Na podstawie uzyskanych wyników badania można stwierdzić, że występuje różnorodność zachowań anomijnych oraz stosowanych uzasadnień, będących podstawą racjonalizacji tych zachowań. Stwierdzono występowanie istotnych statystycznie zależności między wspieraniem udziału pracowników w procesach mentoringowych przez przełożonego, postrzeganiem przełożonego w roli mentora przez jego podwładnych oraz występowaniem pracowników w roli mentora a stosowanymi uzasadnieniami anomijnych zachowań pracowników w organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: MENTORING W ORGANIZACJI, MENTOR, MENTOROWANY, ANOMIA PRACOWNICZA, ZACHOWANIA ANOMIJNE**

---

## MENTORING AS A TOOL FOR ELIMINATING THE RISK OF ANOMIE

### Abstract

The objective of this article is to analyse employee anomie in relation to the presence of mentoring in an organisation. The article presents the findings of authors' own study carried out

in 2017 on a group of 1027 respondents. The study was intended to identify mentoring processes and anomic behaviours as well as and especially justifications for such behaviours. The results obtained in the study allow to conclude that there are various anomic behaviours and justifications serving to rationalize them. Statistically significant correlations have been found among superior's support for employee participation in mentoring processes, employees seeing the superior as a mentor, employees acting as mentors and justifications for anomic behaviours among employees of an organisation.

**KEY WORDS: MENTORING IN AN ORGANISATION, MENTOR, MENTEE, EMPLOYEE ANOMIE, ANOMIC BEHAVIOURS**

**JEL: L29**



# WORD-OF-MOUTH JAKO WYMIAR ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH – WYNIKI BADAŃ EKSPLOKACYJNYCH

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz chętniej wykorzystują konsumentów jako zasób zewnętrzny [1, s. 327], co wiąże się z przyjmowaniem przez klientów roli współtwórców wartości kreowanej przez firmę i traktowaniem ich jako członków organizacji [2, s. 226]. W praktyce rynkowej można znaleźć wiele przykładów działań, których beneficjentami są bezpośrednio inni użytkownicy, a pośrednio przedsiębiorstwa. Na przykład konsumenci spontanicznie przekazują innym użytkownikom opinie na temat towarów, usług, działalności danego przedsiębiorstwa na rynku, zachęcają innych nabywców do korzystania z oferty firmy, okazują własne pozytywne nastawienie do konkretnego przedsiębiorstwa, pomagają innym klientom w sytuacjach, gdy użytkowanie produktu lub procedury stosowane przez firmę mogą stanowić kłopot (np. pomoc w obsłudze skomplikowanych produktów, pomoc klientom w znalezieniu produktu na półce), czy też zwracają uwagę innym klientom na ich niewłaściwe zachowanie w stosunku do ogólnie przyjętych zasad postępowania w miejscu zakupu lub w internecie (naruszanie kolejki, zbyt głośne zachowywanie się, wpisy na forum dotyczące produktów niezwiązane z jego tematem). Zachowania takie w światowej literaturze noszą nazwę *customer citizenship behaviour* (CCB).

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest jeden z wymiarów CCB, tj. dzielenie się pozytywną opinią z innymi konsumentami (*word-of-mouth*, WOM), a przedstawienie tego wymiaru CCB wraz ze wskazaniem potencjalnych stymulant tegoż zachowania stanowi cel teorio-poznawczy artykułu. Jako cel empiryczny można

\* Dr hab. Maciej Mitręga, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

\*\* Dr Anna Dewalska-Opitek – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

wskazać identyfikację czynników warunkujących skłonność do dzielenia się pozytywną opinią na temat produktów i przedsiębiorstw z innymi konsumentami. Do realizacji celów wykorzystano wtórne i pierwotne źródła informacji. Źródła wtórne to literatura zwarta i czasopiśmiennicza, natomiast źródłem pierwotnym były badania empiryczne o charakterze eksploracyjnym, przeprowadzone wśród polskich konsumentów z zastosowaniem techniki ankiety online. Uzyskane wyniki zostały przeanalizowane za pomocą analizy czynnikowej i metody regresji. W artykule przedstawiono wnioski z badań, wskazano także kierunki dalszych badań w tym obszarze.

## 1. Zachowania obywatelskie konsumentów jako wyłaniający się obszar zarządzania

Zachowania obywatelskie konsumentów (CCB) są definiowane w literaturze jako „dobrowolne zachowania konsumentów, którzy przyjmują rolę (współ) pracowników przedsiębiorstwa i podejmują działania na rzecz rozwoju tegoż przedsiębiorstwa, wykorzystując własną wiedzę i umiejętności” [3, s. 698]. Zaangażowanie konsumentów jest związane z wypełnianiem tzw. ról dodatkowych (*extra-role behaviours*), które mają charakter suplementarny, są adresowane zarówno do samych przedsiębiorstw, jak i innych konsumentów.

Zachowania obywatelskie konsumentów stanowią konglomerat różnych aktywności [4, s. 44–45]. Ich przejawy są różnie pojmowane i wyjaśniane w światowej literaturze przedmiotu. Można tu wskazać m.in: przekazywanie przedsiębiorstwom opinii na temat ich produktów i działalności na rynku, dzielenie się pozytywną opinią z innymi nabywcami na temat firm i ich produktów, okazywanie pozytywnego nastawienia wobec konkretnego przedsiębiorstwa, pomaganie innym konsumentom czy też zwracanie uwagi na niewłaściwe zachowanie innych [5, s. 40–48].

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest specyficzna forma CCB, czyli dzielenie się pozytywną opinią na temat marek produktów i firm oraz zachęcanie innych nabywców (znajomych, rodziny, internautów) do korzystania z oferty konkretnego przedsiębiorstwa, czyli *word-of-mouth* (WOM).

S.H. Lo [6, s. 188–192] definiuje pojęcie WOM jako „proces transferu informacji od jednej osoby do innych”. T.W. Gruen, T. Osmonbekov i A. Czaplewski [7, s. 449] ujmują je jako „komunikację pomiędzy konsumentami, którzy wymieniają się wiedzą (o firmie i jej produktach), przekazują sobie informacje o oferowanych wartościach, swoich postawach wobec nich i intencjach zakupu”. WOM jest też powszechnie uważany za jeden z najistotniejszych przejawów lojalności klientów [8, s. 2–7].

S.H. Lo [6, s. 189–190] wskazuje na wymianę zarówno pozytywnych, jak i negatywnych opinii między konsumentami w ramach WOM, co w konsekwencji zachęci lub zniechęci do nabycia produktów czy korzystania z oferty konkretnego przedsiębiorstwa.

Jakkolwiek dzielenie się negatywnymi opiniami z innymi użytkownikami może być przejawem zachowań obywatelskich, realizowanym w interesie innych konsumentów, to jednak w niniejszym opracowaniu skupiono się na przekazywaniu pozytywnych opinii, co jest zbieżne z innym określeniem tego wymiaru CCB, mianowicie *advocacy*. W literaturze można znaleźć pojęcie *customer advocacy*, rozumiane jako „dostarczanie innym nabywcom motywów do współpracy z określonym przedsiębiorstwem” czy też *brand advocacy*, czyli „szerzenie dobrej opinii o marce (produkcje lub firmie)”. W takim też kontekście wyjaśniane jest pojęcie *word-of-mouth*.

## 2. Czynniki warunkujące zachowania obywatelskie konsumentów

Dzielenie się opinią wymaga zaangażowania czasu i wysiłku na rzecz innych uczestników rynku. Aby konsumenci podjęli się takiej aktywności, muszą występować określone motywatory, które zainicjują postawy obywatelskie.

Istnieje wiele teorii wyjaśniających CCB, w tym także WOM. Jedną z nich jest teoria oceny czynników Charmsa, według której istnieją dwie grupy motywatorów: wewnętrzne i zewnętrzne, wpływające na zachowania jednostki. Jako czynniki zewnętrzne można wskazać wartości, postawy i zachowania innych osób, np. grup odniesienia. Konsumenci pragnąc spełnić ich oczekiwania, będą prezentować zachowania obywatelskie, ponieważ dzięki temu mogą zyskać akceptację, uznanie lub przynależność do grupy odniesienia, która z aspiracyjnej stanie się grupą członkowską [9, s. 163]. Natomiast motywatorem wewnętrznym będzie swoisty autowizerunek – konsumenci będą dążyli do zachowań zgodnych z określonym własnym systemem wartości, ponieważ wpłynie to pozytywnie na ich postrzeganie samych siebie.

Inną teorią wyjaśniającą przyczyny zachowań obywatelskich jest teoria kapitału społecznego (*Social Capital Theory*), zgodnie z którą zachowania te są pochodną istniejących więzi i relacji w społeczeństwie. Według J.S. Colemana [10, s. 98] jednostki są skłonne do okazywania pomocy innym i przedkładania interesu grupy nad własny ze względu na istniejące społeczne normy, zobowiązania i oczekiwania. Natomiast zdaniem A. Portesa [11, s. 3–7], dzieląc się opinią z innym uczestnikom rynku, konsumenci oczekują, że sami staną się beneficjentami podobnych działań ze strony innych (niekoniecznie tych, na rzecz których wcześniej je świadczyli). Można tu mówić o regule wzajemności (*Principle of Reciprocity*) w teorii wymiany społecznej (*Social Exchange Theory*).

Jednak w opinii J.E. Barbuto [12, s. 365–387] działania jednostek na rzecz innych osób w społeczeństwie wynikają po prostu z chęci czynienia dobra, a zatem pobudek altruistycznych, bez oczekiwania jakiegokolwiek nagrody czy świadczenia wzajemnego, co jest najbliższe pojęciu zachowań obywatelskich konsumentów.



M.S. Rosenbaum i C.A. Massiah [13, s. 261] wskazują, że dzielenie się opinią z innymi konsumentami może wynikać z chęci zaspokojenia określonych potrzeb własnych. Najbardziej znanym modelem motywacji konsumenta do określonego zachowania przez odczuwane i zaspokajane potrzeby jest hierarchiczna teoria potrzeb Abrahama Maslowa [14, s. 1–9]. Model ten w niniejszym artykule posłużył do wskazania czynników, które mogą zwiększać prawdopodobieństwo występowania dzielenia się opiniami na temat marek. Zaproponowana w 1943 r. piramida potrzeb składała się pierwotnie z pięciu szczebli. Maslow zidentyfikował następujące poziomy potrzeb: fizjologiczne (*physiological/survival needs*), bezpieczeństwa (*safety needs*), przynależności i miłości (*belongingness and love needs*), szacunku (*esteem needs*) oraz potrzeby samorealizacji (*self-actualization needs*) [16, s. 83–84]. Uzupełniona wersja piramidy potrzeb pojawiła się w 1967 roku. Abraham Maslow zaproponował kolejną, najwyższą w hierarchii potrzebę transcendentálną (*self-transcendence*) [17, s. 103–104].

Wobec zaprezentowanych rozważań teoretycznych, interesująca poznawczo wydaje się próba empirycznego wyjaśnienia, które z opisanych czynników stymulują dzielenie się opinią z innymi konsumentami jako wymiar CCB.

### 3. Charakterystyka badań bezpośrednich i próby badawczej

Badanie bezpośrednio zostało przeprowadzone z zastosowaniem techniki ankiety online. Narzędziem badawczym był skategoryzowany kwestionariusz ankietowy, dostarczony respondentom za pomocą aplikacji SurveyMonkey.

Celem badania było zidentyfikowanie, w jakim stopniu konsumenci angażują się w określone zachowania obywatelskie względem przedsiębiorstw i innych konsumentów na rynku, a także w jakim zakresie zachowania te zaspokajają ich potrzeby.

Ze względu na specyfikę problematyki badawczej oraz brak odpowiedniego operatu losowania (obejmującego osoby, które angażowały się w określone zachowania konsumenckie w ostatnim czasie), badanie przeprowadzono na próbie nielosowej, a respondenci byli dobierani na podstawie deklarowanego wcześniejszego zaangażowania w zachowania obywatelskie. W całościowym badaniu wzięło udział 512 respondentów, zakwalifikowano 497 z uwagi na fakt, iż część kwestionariuszy była niekompletna. Uczestnicy badania, którzy deklarowali, iż najczęściej angażują się w dzielenie się opinią z innymi konsumentami, to 161 osób, a uzyskane w toku badania informacje pochodzące od tej grupy respondentów stanowią przedmiot analizy w niniejszym opracowaniu.

Wśród grupy respondentów deklarujących zaangażowanie się w WOM przeważały kobiety w wieku 18–25 lat, legitymujące się wykształceniem wyższym lub średnim ogólnokształcącym, korzystające z internetu kilka razy dziennie, zamieszkałe w miastach

powyżej 100 tys. do 500 tys. mieszkańców, oceniające własną sytuację materialną jako „ani gorszą, ani lepszą” w porównaniu z innymi osobami w tym samym wieku. Szczegółową charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Próba ogółem (w %)	Wyszczególnienie	Próba ogółem (w %)
1. Płeć:		4. Częstotliwość korzystania z internetu:	
a. Kobiety	62,3	a. Nigdy/ prawie nigdy	5,0
b. Mężczyźni	37,7	b. Nie częściej niż raz w miesiącu	1,9
		c. Kilka razy w miesiącu	5,7
		d. Kilka razy w tygodniu	8,2
		e. Mniej więcej raz dziennie	13,2
		f. Kilka razy dziennie	66,0
2. Wiek:		5. Miejsce zamieszkania	
a. 18–25 lat	43,4	a. Wieś	27,0
b. 26–35 lat	12,6	b. Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	10,1
c. 36–45 lat	15,7	c. Miasto od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców	23,3
d. 46–55 lat	14,5	d. Miasto powyżej 100 tys. do 500 tys. mieszkańców	36,5
e. 56–65 lat	5,0	e. Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	3,1
f. 66 lat i więcej	8,8		
3. Wykształcenie:		6. Sytuacja materialna w porównaniu z innymi osobami w podobnym wieku:	
a. Gimnazjalne, podstawowe i niepełne podstawowe	3,1	a. Zdecydowanie gorsza	3,1
b. Zasadnicze	10,1	b. Raczej gorsza	3,8
c. Średnie ogólnokształcące	28,9	c. Ani gorsza, ani lepsza	61,6
d. Średnie techniczne i policealne	25,2	d. Raczej lepsza	27,0
e. Wyższe	32,7	e. Zdecydowanie lepsza	4,4

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem badania były zachowania polegające na dzieleniu się opinią z innymi konsumentami, ze szczególnym uwzględnieniem:

- upowszechniania wśród znajomych lub rodziny firm lub produktów, z których warto skorzystać;
- wskazywania osobom spoza kręgu rodziny i znajomych konkretnych produktów lub usług, które warto nabyć;
- pokazywania innym klientom informacji świadczących, że na konkretnej firmie można polegać.

Natomiast jako czynniki potencjalnie stymulujące/destymulujące powyższe zachowania wybrano: innowacyjność konsumentów, uprzejmość względem innych, wdzięczność okazaną przez dostawców produktów oraz potrzeby z hierarchicznej teorii potrzeb A. Maslowa. Należy zauważyć, że w niniejszej analizie zupełnie pominięto potrzeby fizjologiczne, co było działaniem zamierzonym.

## 4. Wyniki badań

Operacjonalizując zmienne związane z CCB i uwarunkowaniami skłonności do CCB, zdecydowano się skorzystać przede wszystkim z takich skal pomiarowych, które już były wykorzystywane w innych badaniach. Podejście to umożliwiła porównywanie wyników badań empirycznych prowadzonych w różnych kontekstach instytucjonalnych oraz osadzonych w innych korzeniach empirycznych, co nie ogranicza możliwości ewentualnych adaptacji skal. [18, s. 739–751]. W pomiarze konstruktów centralnego dla omawianego badania, a więc „skłonności do dzielenia się opiniami z innymi konsumentami (WOM\_INCLINATION)” jako przejawu CCB, dokonano adaptacji skal z wcześniejszych badań [19, s. 103–110; 20, s. 1279–1284]. Do pomiaru tego, w jakim stopniu doszło do zaspokojenia określonych potrzeb (NEED) poprzez wcześniejsze zaangażowanie w tę specyficzną formę CCB (przy pominięciu potrzeb podstawowych – fizjologicznych i związanych z bezpieczeństwem), zaadaptowano skalę z trzech źródeł [21, s. 39–52; 22, s. 57; 23 s. 481–502]. Innowacyjność jako cecha jednostki odnosząca się do całokształtu zachowań konsumenckich (CONSUMER\_INNOV), nie tylko CCB, została zoperacjonalizowana w oparciu o skalę zaproponowane przez R.E. Goldsmith i C.F. Hofacker [24, s. 209–221]. Z kolei pomiaru „uprzejmości”, jako cechy jednostki ludzkiej (KINDNESS), dokonano w oparciu o adaptację skal zaproponowanych przez L.L. Bove [3, s. 670].

Testowanie jakości i wielowymiarowości modelu pomiarowego rozpoczęto od przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA). Dla wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych oraz rotację varimax, ponieważ zakładano istotne zależności statystyczne między poszczególnymi czynnikami. W analizie czynnikowej uwzględniono w sumie 22 skale odnoszące się do głównego konstruktów (WOM\_INCLINATION) i innych zmiennych latentnych, traktowanych jako potencjalne determinanty głównego konstruktów (NEED, CONSUMER\_INNOV, KINDNESS).

Wyniki obu analiz EFA doprowadziły do istotnych zmian w stosunku do pierwotnie przyjętego modelu pomiarowego<sup>1</sup>, co bywa nazywane „czyszczeniem modelu pomiarowego” i jest praktyką powszechnie stosowaną w naukach o zarządzaniu [25, s. 135–138]. Do dalszej analizy wykorzystano macierz rotowanych składowych

---

<sup>1</sup> Ograniczenia objętości tekstu nie pozwoliły w tym miejscu przedstawić w szczegółowy sposób wyników analiz EFA. Wyniki te autorzy artykułu osobom zainteresowanym mogą udostępnić drogą e-mailową (a.dewalska-opitek@ue.katowice.pl). Wyniki analizy czynnikowej zostały również zaprezentowane w artykule pt. *Wykorzystanie analizy czynnikowej do oceny wielowymiarowości uwarunkowań skłonności do mitygowania innych konsumentów jako formy zachowań obywatelskich*, przygotowanym na konferencję pt. „Badania Marketingowe – metody, trendy, zastosowania”, organizowaną przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 20–22 maja 2018 r.

dla 4 wyodrębnionych czynników głównych, co przedstawiono w tabeli 2. W celu zachowania przejrzystości informacji, w tabeli pominięto stosunkowo niewielkie ładunki czynnikowe, czyli takie o bezwzględnej wartości własnej poniżej 0,3. Ponadto poszczególne skale zaprezentowano w niepełnym brzmieniu wraz z liczbami porządkowymi, z pominięciem rozróżnienia między szczegółowymi rodzajami skal porządkowych.

Tabela 1. Macierz rotowanych składowych dla modelu pomiarowego

	Składowa			
	1	2	3	4
Wskazywanie osobom spoza kręgu rodziny i znajomych konkretnych produktów lub usług, które warto nabyć				,821
Upowszechnianie wśród znajomych lub rodziny firm lub produktów, z których warto skorzystać			,509	,455
Pokazywanie innym klientom informacji świadczących, że na konkretnej firmie można polegać		,408		,674
Potrzeba przynależności do grupy	,745			
Potrzeba więzi z innymi	,735			
Potrzeba unikania samotności	,831			
Potrzeba bycia akceptowanym przez innych	,794			
Potrzeba bycia zauważonym przez innych	,781			
Potrzeba szacunku od innych	,768			
Potrzeba samorealizacji	,818			
Potrzeba własnego rozwoju	,763			
Potrzeba podnoszenia kompetencji	,739			
Potrzeba bezinteresownego pomagania innym	,657		,472	
Potrzeba bycia dobrym człowiekiem	,694		,420	
Potrzeba rozwoju własnej duchowości	,614			,439
Generalnie jestem jedną z tych osób wśród moich znajomych, która pierwsza kupuje najnowsze produkty/usługi		,811		
Gdybym dowiedział(a) się, że produkt/usługa oparty/a na nowej technologii pojawił się w sklepach, chciałbym (abym) ten produkt kupić		,796		
Ogólnie, jestem jedną z tych osób wśród moich znajomych, która zna nazwy najnowszych produktów wprowadzonych na rynek		,845		
Zazwyczaj zapamiętuję nowe typy produktów szybciej niż inne osoby		,778		
Często okazuję innym uprzejmość (zarówno w kontaktach bezpośrednich, jak i online)			,854	
Doceniam uprzejmość innych wobec mnie			,895	
Nie akceptuję nieuprzejmych zachowań (w kontaktach bezpośrednich i online)			,747	

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane skale w sensie matematycznym tylko częściowo łądowały ukryte czynniki zgodnie z założonym modelem pomiarowym, tj. na zasadzie odpowiednich ładunków czynnikowych większych niż 0,6 przypisanych do hipotetycznego konstruktów oraz przy braku ładunków krzyżowych (dzielonych z innymi konstruktami) większych niż 0,3. Skala o numerze 2 musiała zostać usunięta z dalszych rozważań z uwagi na to, że nie łądowała ona klarownie żadnej składowej. Interesujące wyniki uzyskano w przypadku skal o numerach 4–15, które w założeniu odnosiły się do kilku odmiennych typów potrzeb według typologii A. Masłowa. Wyniki EFA w tym przypadku nie uzasadniły wyodrębnienia kilku typów potrzeb, ponieważ wszystkie te skale łądowały w sensie statystycznym tylko jedną – pierwszą zmienną latentną. W związku z tym, mając na uwadze trudności interpretacyjne takiego rozwiązania czynnikowego, zdecydowano się w dalszych rozważaniach ograniczyć jedynie do 3 skal o numerach od 4 do 9, które odnosiły się do tego, w jaki sposób, w rozumieniu respondentów, uczestnictwo w dzieleniu się opinią z innymi konsumentami (WOM) zaspokajało ich potrzeby związane z członkostwem w społecznej grupie odniesienia (WOM\_SOCIAL\_NEED). Należy podkreślić, że w efekcie tego rozwiązania w dalszych analizach nie brano pod uwagę szeregu istotnych potrzeb wyższego rzędu, takich jak potrzeby samorealizacji oraz transcendencji. W przypadku pozostałych dwóch czynników latentnych rozkład ładunków czynnikowych ukazał się względnie modelowy, tzn. miernikami innowacyjności konsumenckiej (CONSUMER\_INNOV) zostały skale 16–19, miernikami uprzejmości (KINDNESS) zaś – skale 20–22.

W rezultacie w ostatecznym modelu pomiarowym uwzględniono wybrane potrzeby spośród wszystkich typów potrzeb zawartych w typologii A. Masłowa. W szczególności w kolejnych krokach analitycznych uwzględniono jedynie zmienne odnoszące się do zaspokajania potrzeb społecznych związanych z odczuwaniem przynależności do grupy grupy odniesienia (SOCIAL\_NEED). W takim oczyszczonym modelu pomiarowym wszystkie szczegółowe zmienne łądowały hipotetyczne konstruktów na przyzwoitym poziomie ( $>0,6$ ) i jednocześnie nie występowały duże ładunki krzyżowe ( $<0,35$ ), co wskazuje na trafny pomiar badanych konstruktów. Ponadto wszystkie badane konstruktów były mierzone w sposób względnie rzetelny, ponieważ wartość alfa Cronbacha dla tych zmiennych przekraczała umowny poziom 0,7. Jedyny wyjątek stanowiły skale służące do pomiaru skłonności do dzielenia się opiniami z innymi konsumentami (WOM\_INCLINATION), ponieważ w tym jednym przypadku wartość alfa Cronbacha wyniosła 0,62. Wartość ta była jednak wyższa niż 0,6, co z reguły traktuje się jako poziom satysfakcjonujący w badaniach eksploracyjnych.

Ponadto dokonano pomiaru dodatkowych czynników, które potraktowano jako zmienne obserwowalne, tzn. w ich przypadku zastosowano jednoskładnikowy pomiar (przy pomocy pojedynczej skali pomiarowej). W taki sposób dokonano przede wszystkim pomiaru wdzięczności ze strony dostawcy produktu z perspektywy konsumentów (WOM\_GRATITUDE). Respondentom zadano pytanie: „Czy firma lub firmy,

które mogły skorzystać z wyżej wymienionych działań, okazały Panu (i) wdzięczność w jakikolwiek sposób? Proszę określić odpowiedź na skali od 1 do 5, gdzie 1 – całkowity brak wdzięczności firmy, a 5 – bardzo mocno okazywana wdzięczność przez firmę”. Ponadto dokonano pomiaru postrzeganego przez konsumenta czasu wolnego w stosunku do innych osób w podobnym wieku (*FREE\_TIME*), częstotliwości korzystania z internetu (*INTERNET*), poziomu wykształcenia (*EDUCATION*) oraz postrzeganego poziomu sytuacji materialnej w stosunku do innych osób w podobnym wieku (*STATUS*). Z uwagi na fakt, że próba miała charakter celowy i była wyraźnie „młoda”, w dalszych analizach nie wykorzystano wieku jako zmiennej kontrolnej.

Ostatecznie wszystkie powyższe czynniki latentne i jednoskładnikowe zostały wykorzystane w estymacji modelu regresji liniowej i przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Współczynniki regresji dla *wom\_INCLINATION* jako zmiennej zależnej

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	2,106	1,222		1,723	,088
SOCIAL_NEED	,065	,029	,191	2,242	,027
CONSUMER_INNOV	,131	,042	,277	3,133	,002
KINDNESS	-,081	,060	-,111	-1,353	,179
wom_GRATITUDE	,423	,140	,258	3,027	,003
EDUCATION	,013	,138	,008	,095	,924
INTERNET	,133	,107	,099	1,236	,219
STATUS	,132	,191	,054	,688	,493

Źródło: opracowanie własne.

W modelu tym skłonność do zaangażowania w dzielenie się opinią z innymi konsumentami w przyszłości została potraktowana jako zmienna zależna (*WOM\_INCLINATION*), a pozostałe czynniki – jako predyktory. Model okazał się być dopasowany do danych empirycznych na poziomie skorygowanego  $R^2 = 0,27$ , co jest wynikiem przeciętnym dla modeli regresyjnych w odniesieniu do zachowań konsumenckich i całkiem dobrym w odniesieniu do modelowania w naukach o zarządzaniu. Spośród analizowanych czynników istotny statystycznie wpływ odnotowano wyłącznie w odniesieniu do *SOCIAL\_NEED*, *CONSUMER\_INNOV* oraz *WOM\_GRATITUDE*.

## Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania i wyniki badań, można zauważyć, iż dzielenie się opinią z innymi konsumentami jest ciekawym aspektem współczesnych trendów w zachowaniach konsumenckich. Jakkolwiek w światowej literaturze przedmiotu można znaleźć interesujące wyniki badań odnoszące się do WOM, to jednak wyjaśnienie skłonności konsumentów do dzielenia się opinią z innymi przez pryzmat czynników wewnętrznych (tj. zaspokojenia określonych potrzeb, innowacyjności konsumentów) i zewnętrznych (okazywanej przez firmy wdzięczności) jest swoistym novum. Niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki w zakresie dzielenia się pozytywną opinią z innymi konsumentami, identyfikując czynniki, które są odmienne pod względem statystycznym i mogą stanowić stymulanty dla angażowania się w WOM. Konkludując, można zauważyć, że konsumenci coraz częściej są postrzegani jako współtwórcy wartości dostarczanej przez firmy na rynek. Ich zachowania obywatelskie, w tym *word-of-mouth*, mogą wpływać na zachowania innych konsumentów, kształtując je w sposób zgodny z oczekiwaniami przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że na skłonność do WOM istotnie wpływają czynniki: odczuwane przez konsumentów potrzeby społeczne, innowacyjność konsumenta oraz okazywana przez firmy wdzięczność. Czynniki te, odpowiednio stymulowane, pozwolą przedsiębiorstwom lepiej wykorzystać tendencje konsumentów zachowań obywatelskich.

Niniejszy artykuł nie jest wolny od ograniczeń. Jednym z nich była względnie niewielka próba, a kolejnym – jej nielosowy charakter. W tym kontekście zarysowują się możliwe kierunki dalszych badań. W przyszłych badaniach możliwe będzie zastosowanie innych metod analizy statystycznej (np. analizy korelacyjnej czy modelowania równań strukturalnych), a także oparcie tej analizy na większej próbie badawczej ( $n > 200$ ). Poza obszarem badań eksploracyjnych prezentowanych w tym artykule pozostało dzielenie się negatywną opinią z konsumentami, a także inne specyficzne przejawy CCB, co wyznacza kierunek dalszych badań.

## Bibliografia

- [1] Rudawska E., *Komunikacja z inwestorami w obszarze zasobu przedsiębiorstwa, jakim są klienci*, "Marketing i Rynek" 2014, nr 4.
- [2] Khanaga S., Volberda H., Oshri I., *Customer Co-Creation and Exploration of Emerging Technologies: The Mediating Role of Managerial Attention and Initiative*, "Long Range Planning" 2017, Vol. 50.



- [3] Bove L.L. et al., *Service Worker Role In Encouraging Customer Organizational Citizenship Behaviours*, "Journal of Business Research" 2009, Vol. 62.
- [4] Dewalska-Opitek A., Mitręga M., *Pomaganie innym klientom jako forma zachowań obywatelskich konsumentów oraz sposób na zaspokojenie własnych potrzeb*, [w:] *Agile Commerce – świat technologii i integracji procesowej*, R. Pator, K. Kolasińska-Morawska (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 4, cz. 1.
- [5] Dewalska-Opitek A., Mitręga M., *Zachowania obywatelskie konsumentów jako wyłaniający się obszar badawczy*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4.
- [6] Lo S.H., *Consumers decisions: The effect of word of mouth*, "International Journal of Organizational Innovation" 2012, Vol. 4, No. 3.
- [7] Gruen T.W., Osmonbekov T., Czaplewski A., *eWOM: The impact of customer-to-customer online know how exchange on customer value and loyalty*, "Journal of Business Research" 2006, Vol. 59.
- [8] Siemieniako D., *Lojalność klientów – historia czy współczesność marketingu?*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 5.
- [9] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wydanie VIII, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- [10] Coleman J.S., *Social Capital In the Creation of Human Capital*, "The American Journal of Sociology" 1988, Vol. 94.
- [11] Portes A., *Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology*, "Annual Review of Sociology" 1998, Vol. 24, No. 1.
- [12] Barbuto J.E., *Understanding and Applying and Integrative Taxonomy of Motivation Sources to Professional and Personal Settings*, "Journal of Management Education" 2001, Vol. 25, No. 6.
- [13] Rosenbaum M.S., Messiah C.A., *When Customers Receive Support from Other Customers*, "Journal of Service Research" 2007, Vol. 9, No. 3.
- [14] Maslow A., *The farther reaches of human nature*, "Journal of Transpersonal Psychology" 1969, Vol. 1, No. 1.
- [15] Poraj-Weder M., Maison D., *Poszukiwanie uniwersalnego modelu motywacji konsumenci*, „Psychologia Społeczna” 2015, t. 10, nr 1(32).
- [16] Urwiler R., Frolick M.N., *The IT Value Hierarchy: Using Maslow’s Hierarchy of Needs as a Metaphor for Gauging the Maturity Level of Information Technology Use within Competitive Organizations. The IT Value Hierarchy*, "Information Systems Management" 2008, Vol. 25.
- [17] Koltko-Rivera M.E., *Rediscovering Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research And Unification*, "Review of General Psychology" 2006, Vol. 10, No. 4.



- [18] Mitreęa M. et al., *Networking capability in business relationships – Concept and scale development*, *Industrial Marketing Management* 2012, Vol. 41(5).
- [19] Soch H., Aggarwal N., *Influence of Commitment on Customer Discretionary Behaviour: A Survey in Retail Sector*, „*Universal Journal of Management*” 2013, Vol. 1(2).
- [20] Yi Y., Gong T., *Customer value co-creation behavior: Scale development and validation*, „*Journal of Business Research*” 2013, Vol. 66, No. 9.
- [21] Cook J., Wall T., *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*, „*Journal of Occupational and Organizational Psychology*” 1980, Vol. 53(1).
- [22] Fife E., Pereira F., *Maslow’s Hierarchy of Needs and ICT: Challenges of End-User Adoption of Digital Life*, „*The Journal (Institute of Telecommunications Professionals)*” 2008, Vol. 2(4).
- [23] Kim J. et al., *Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior*, „*Journal of Consumer Marketing*” 2002, Vol. 19(6).
- [24] Goldsmith R.E., Hofacker C.F., *Measuring consumer innovativeness*, „*Journal of the Academy of Marketing Science*” 1991, Vol. 19(3).
- [25] Mitreęa M., *Pomiar w badaniach naukowych w marketingu – standardy w Polsce i za granicą okiem recenzenta*, „*Marketing i Rynek*” 2014, nr 8 (CD).

---

## WORD-OF-MOUTH JAKO WYMIAR ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH – WYNIKI BADAŃ EKSPLOKACYJNYCH

### Streszczenie

W artykule przedstawiono dzielenie się opiniami z innymi konsumentami (WOM) jako wymiar zachowań obywatelskich konsumentów (CCB). Celem artykułu było zaprezentowanie WOM i jego stymulant w oparciu o studia literaturowe oraz przeprowadzone badania własne. Analiza czynnikowa oraz metoda regresji pozwoliły na wskazanie potrzeb społecznych, konsumenckiej innowacyjności oraz okazywanej przez firmy wdzięczności, jako stymulatorów CCB.

**SŁOWA KLUCZOWE: WORD-OF-MOUTH, ZACHOWANIA OBYWATELSKIE**

---

## WORD-OF-MOUTH AS FORM OF CUSTOMER CITIZENSHIP BEHAVIOUR – AN EMPIRICAL APPROACH

### Abstract

The paper presents word-of-mouth as a type of customer citizenship behaviour (CCB), an emerging and dynamic area of research in management science. The main objective of the paper is to depict WOM and its general stimulants based on literature studies, as well as to identify factors determining customers' word-of-mouth inclination on the basis of exploratory research. Factor analysis and regression methods enabled identifying social needs, customers' innovation and gratitude demonstrated by companies as relevant stimulants of customers' word-of-mouth.

**KEY WORDS: WORD-OF-MOUTH, CUSTOMER CITIZENSHIP BEHAVIOUR**

**JEL: L140, M310**

---

# KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

## Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

## Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

---

# SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 150 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.



Siedziba:  
Wydział I PAN  
PKiN, Plac Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.pan.pl](http://www.pan.pl)

Adres:  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
e-mail: [oik@sgh.waw.pl](mailto:oik@sgh.waw.pl)  
[www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)



ISSN 0137-5466



0137 5466