

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (180) 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 1 (180) ROK 2018

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

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

---

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

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

Redaktorzy tematyczni:

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

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: [anna.domalewska@sgh.waw.pl](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: Emil Bukłaha, Monika Chodorek, Halina Czubasiewicz, Katarzyna Gadomska-Lila, Waldemar Głabiszewski, Bartosz Jasiński, Anna Krejner-Nowecka, Krzysztof Krukowski, Teresa Kupczyk, Wojciech Popławski, Sylwia Przytuła, Jarosław Waśniewski, Elżbieta Wojnicka-Sycz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Maciej Zastempowski.

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 Przeźrzelaska  
Skład i łamanie: DM QUADRO  
Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 260 egz.

Zamówienie 42/IV/18

## SPIS TREŚCI

Maciej Urbaniak OD REDAKTORA NACZELNEGO .....	7
Katarzyna Byrka-Kita, Mateusz Czerwiński, Agnieszka Preś-Perepeczo, Tomasz Wiśniewski ZMIANA NA STANOWISKU PREZESA ZARZĄDU NA POLSKIM RYNKU KAPITAŁOWYM .....	11
CEO TURNOVER IN THE POLISH CAPITAL MARKET .....	34
Agnieszka Lipińska-Grobelny, Weronika Michałowska KLIMAT ORGANIZACYJNY A ODKŁADANIE PRACY NA PÓŹNIEJ .....	35
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PROCRASTINATION .....	48
Paweł Mielcarek, Milena Ratajczak-Mrozek INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W LOKALNYCH I ZAGRANICZNYCH RELACJACH KLIENT–DOSTAWCA .....	49
INNOVATIONS IN DOMESTIC AND FOREIGN BUYER–SELLER RELATIONSHIPS .....	61
Joanna Martusewicz, Witold Szumowski MODELE DOJRZAŁOŚCI A MODELE DOSKONAŁOŚCI. NIEZALEŻNOŚĆ CZY WSPÓŁZALEŻNOŚĆ NA DRODZE DO ROZWOJU ORGANIZACJI .....	63
MATURITY MODELS VS EXCELLENCE MODELS. INDEPENDENCE OR INTERDEPENDENCE ON THE WAY TO DEVELOP THE ORGANIZATION .....	77
Agnieszka Drews ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PROCESIE KREOWANIA I WDRAŻANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ W POLSKICH MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH .....	79
THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE PROCESS OF CREATING AND IMPLEMENTING INNOVATIVE SOLUTIONS IN POLISH SMALL ENTERPRISES .....	95
Małgorzata Furmankiewicz, Anna Sołtysik-Piorunkiewicz KLUCZOWE KOMPETENCJE BEHAWIORALNE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI INFORMATYCZNYMI W SZPITALNICTWIE .....	97
KEY BEHAVIORAL FACTORS IN THE MANAGEMENT OF IT PROJECTS IN THE HEALTHCARE UNITS .....	111

Jakub Drzewiecki

SPOSOBY REALIZACJI OUTSOURCINGU STOSOWANEGO W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ .....	113
THE WAYS OF IMPLEMENTING OUTSOURCING IN POLISH COMPANIES – RESEARCH RESULTS .....	128

Łukasz Kryśkiewicz

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W KSZTAŁTOWANIU SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA .....	131
CONDITIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN SHAPING THE COMPANY SUCCESS .....	151
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	152
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	153

---

## OD REDAKTORA NACZELNEGO

Oddając pierwszy w tym roku numer Naszego Czasopisma, mamy nadzieję, że artykuły w nim zawarte przyczynią się do ożywionej dyskusji naukowej ukierunkowanej na problemy związane z ciągłym rozwojem organizacji uwarunkowanym zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi w wyniku zmian w ciągle turbulentnym otoczeniu.

Dowodem na to są cenne spostrzeżenia w tym zakresie Autorów tekstów opublikowanych w tym numerze Kwartalnika, które są oparte na wynikach przeprowadzonych badań literaturowych, a także empirycznych.

Pierwsze z zamieszczonych w tym numerze opracowań, przygotowane przez zespół badawczy, w skład którego wchodziło: Katarzyna Byrka-Kita, Mateusz Czerwiński, Agnieszka Preś-Perepeczo oraz Tomasz Wiśniewski, prezentuje wyniki dotyczące analizy skali zjawiska tak zwanej sukcesji na stanowisku prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym w latach 2000–2015, rozważanej w kontekście cech, takich jak: wykształcenie, powiązanie ze spółką, doświadczenie sektorowe i funkcjonalne, płeć, a także charakterystyka okoliczności sukcesji oraz liczebność zarządu. Na podstawie przeprowadzonej analizy w ramach statystyki opisowej Autorzy sformułowali interesujący wniosek, iż charakterystyka polskiego prezesa odbiega od opisu „typowego” prezesa na innych rynkach kapitałowych, co można uznać za przyczynek do dalszych rozważań nad tym zjawiskiem.

Z kolei Agnieszka Lipińska-Grobelny i Weronika Michałowska przedstawiły rezultaty badań empirycznych koncentrujących się na analizie związków między przyczynami odkładania pracy na później a klimatem organizacyjnym danej firmy. Otrzymane wyniki wskazują, że w klimacie autokratycznym pracownicy częściej odwołują się do biernego odkładania pracy na później, a z kolei w klimacie wspierającym częściej aktywnie odkładają pracę.

Milena Ratajczak-Mrozek oraz Paweł Mielcarek na podstawie wyników badań ankietowych dokonali analizy relacji między efektami działalności innowacyjnej

---

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



przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami. Wyniki tych analiz wykazały, że przedsiębiorstwa cechujące się prawie takim samym poziomem innowacyjności, a wręcz nieznacznie niższym niż u konkurentów, budują relacje z kluczowymi klientami zlokalizowanymi zarówno zagranicą, jak i w Polsce, a ich kluczowymi źródłami zakupów są krajowi dostawcy. Z kolei podmioty cechujące się wyższym niż u konkurencji poziomem innowacyjności częściej współpracują z zagranicznymi oraz z polskimi kluczowymi dostawcami, a także kluczowymi klientami zlokalizowanymi na terenie kraju.

Rozważania Joanny Martusewicz oraz Witolda Szumowskiego są próbą teoretycznej dywagacji dotyczącej ukazania współzależności występujących między modelem dojrzałości i modelem doskonałości. W swoich rozważaniach Autorki dochodzą do wniosku, iż połączenie tych modeli w praktyce organizacyjnej przez zbadanie poziomu dojrzałości organizacji za pomocą modelu dojrzałości i następnie doskonalenie jej za pomocą modelu doskonałości powinno zredukować czas i koszty w dążeniu organizacji do doskonałości.

Natomiast Agnieszka Drews w swoim artykule przedstawiła wyniki badań empirycznych zrealizowanych techniką CAPI, których celem było określenie czynników warunkujących podejmowanie działań nowatorskich lub usprawniających dotychczasową działalność gospodarczą prowadzoną przez podmioty z sektora MSP, a także diagnoza zakresu oraz specyfiki prowadzenia działań innowacyjnych przez te firmy. Wnioski, do jakich dochodzi Autorka, wskazują, iż najsilniejszy wpływ na prowadzenie działalności innowacyjnej mają czynniki z trzech sfer funkcjonalno-zasobowych organizacji (sfery ogólnych zasobów niewidzialnych, sfery organizacji i zarządzania oraz sfery zatrudnienia).

Z kolei Małgorzata Furmankiewicz oraz Anna Sołtysik-Piorunkiewicz na podstawie literatury przedmiotu przeprowadziły analizę cech członków zespołu projektowego wpływających na sukces projektu informatycznego w kontekście wdrożeń systemów informatycznych w jednostkach ochrony zdrowia. Rozważania te prowadzą do ogólnej konkluzji, iż sukces wdrożenia systemu informatycznego w jednostce ochrony zdrowia w dużej mierze zależy od właściwego doboru zespołu projektowego, uwzględniając zarówno umiejętności techniczne poszczególnych członków zespołu, jak również kompetencje miękkie.

Jakub Drzewiecki w swoim opracowaniu zaprezentował wyniki badań empirycznych dotyczących sposobów realizacji outsourcingu stosowanego w polskich przedsiębiorstwach w przekroju trzech zmiennych jakościowych: wielkości, poziomu dywersyfikacji oraz stopnia internacjonalizacji. Rezultaty tych badań wyraźnie wskazują, iż przedsiębiorstwa prowadzące działalność zagranicą stosują bardziej zaawansowane formy współpracy outsourcingowej od podmiotów gospodarczych obsługujących tylko rodzimy rynek.

Ostatni w tym numerze Naszego Kwartalnika tekst Łukasza Kryśkiewicza koncentruje się na ustaleniu głównych uwarunkowań zarządzania innowacjami w zakresie osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa. Rezultaty przeprowadzonych rozważań wskazują, iż wdrażanie innowacji w każdym obszarze funkcjonowania organizacji wspomaga je w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Pragniemy Państwa poinformować, że planujemy umiędzynarodowić Nasze Czasopismo. W związku z tym od 2019 roku na łamach Kwartalnika będą publikowane wyłącznie teksty w języku angielskim. Dlatego też od połowy 2018 roku Redakcja będzie przyjmować artykuły wyłącznie w języku angielskim. Prosimy, aby teksty Państwa rozważań były osadzone w kontekście międzynarodowym najnowszych aktualnych nurtów naukowych, a cytowana literatura obejmowała opracowania w języku angielskim (także opracowania wydawane w naszym kraju). Prosimy również potencjalnych Autorów o profesjonalizm w zakresie dostarczanych nam opracowań, które powinny być poddane przed przekazaniem do Naszej Redakcji wcześniejszej gruntownej korekcie językowej. Brak należytej staranności Autorów w tym zakresie będzie skutkowało odmową przyjęcia tekstu i przekazania go do oceny przez zagranicznych recenzentów.

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

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

Mamy nadzieję, iż Państwa artykuły charakteryzujące się wysoką jakością merytoryczną oraz należycie skorygowane w wersji angielskojęzycznej teksty (z uwzględnieniem *native copyreader*) będą stanowić przyczynek do wzrostu indeksu cytowań w międzynarodowych bazach czasopism.

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

Życzę przyjemnej lektury!  
Maciej Urbaniak



# ZMIANA NA STANOWISKU PREZESA ZARZĄDU NA POLSKIM RYNKU KAPITAŁOWYM<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

W Niemczech oraz w innych krajach europejskich, w tym również w Polsce, mamy do czynienia z dwupoziomowym (kontynentalnym) systemem ładu korporacyjnego, który wyraźnie oddziela funkcje nadzoru i kontroli (należące do rady nadzorczej) od funkcji decyzyjnych (należących bezpośrednio do zarządu). W systemie dwupoziomowym niemalże cała władza w spółce spoczywa w rękach zarządu, który jest kontrolowany przez radę nadzorczą. Do kompetencji tej rady należą: wybór zarządu, działania kontrolne i nadzorcze, a także ocena i akceptacja proponowanych przez zarząd strategii.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zaletą tego systemu jest obiektywizm – żaden bowiem z członków rady nadzorczej nie może być jednocześnie członkiem zarządu (w przeciwieństwie do systemu jednopozomowego, w którym jest to możliwe). Z kolei w praktyce gospodarczej niejednokrotnie radom nadzorczym zarzuca się bierność, która – co trzeba podkreślić – nie wynika z rozwiązań formalnych systemu dwupoziomowego, ale jest przejawem patologii w strukturze podmiotu gospodarczego. Prezes zarządu, którego odpowiednikiem w jednopozomowym systemie ładu

---

\* **Dr hab. Katarzyna Byrka-Kita, prof. US** – Uniwersytet Szczeciński.

\*\* **Mgr Mateusz Czerwiński** – Uniwersytet Szczeciński.

\*\*\* **Dr Agnieszka Preś-Perepeczo** – Uniwersytet Szczeciński.

\*\*\*\* **Dr hab. Tomasz Wiśniewski, prof. US** – Uniwersytet Szczeciński.

<sup>1</sup> Badanie finansowane ze środków NCN pt. *Wartość rynkowa i wyniki finansowe przedsiębiorstwa a sukcesja stanowiska prezesa*, nr umowy: 2014/15/B/HS4/04355.

korporacyjnego jest dyrektor generalny, tzw. CEO (*chief executive officer*)<sup>2</sup>, odpowiada za opracowanie, a następnie realizację strategii firmy, do niego także należy budowa struktury podmiotu i odpowiedzialność za osiągnięte wyniki. W większości organizacji prezes jest postacią, która kreuje kierunki rozwoju biznesu. Stąd też badacze często podkreślają, jakie znaczenie dla porządku korporacyjnego ma przywództwo, mając zasadniczy wpływ na poziom generowanych zysków [14].

W spółkach publicznych wszelkie zmiany na stanowisku prezesa (CEO) mogą pociągać za sobą korektę postrzegania przez inwestorów giełdowych możliwości rozwoju firmy, co – szczególnie w krótkim okresie – skutkuje nagłą zmianą wyceny spółki, a może także – w dłuższej perspektywie – ograniczyć dostęp spółki do kapitału i zmniejszyć zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysków.

Przybierające współcześnie na sile zjawisko rotacji na stanowiskach prezesów, a więc skracanie ich kadencji, powoduje, że sukcesja staje się przedmiotem prac o charakterze teoretycznym i empirycznym, choć te ostatnie dotyczą przede wszystkim rozwiniętych rynków kapitałowych. Na polskim i pozostałych rynkach środkowoeuropejskich jak dotąd zostały przeprowadzone dwa badania wpływu zmiany na stanowisku prezesa na ceny rynkowe spółek notowanych na giełdzie [20; 10], w kolejnych trzech poszukiwano uzasadnienia zmiany prezesa zarządu spółki [6; 33; 34]. W badaniach Gurgula i Majdosza [20] przeprowadzono analizę faktu rezygnacji członka zarządu z funkcji, obejmującą jednak stosunkowo krótki okres badawczy – od stycznia 2000 r. do czerwca 2005 r. (przebadano zaledwie 60 takich przypadków). W pracy tej pominięto kwestię atrybutów osoby prezesa. We wstępnych badaniach Byrki-Kity z zespołem [10] również nie poruszono kwestii cech, a jedynie skoncentrowano się na ogólnej ocenie powołania kolejnej osoby na stanowisko w kontekście zachowania rynku. Jedynie Bohdanowicz [9] w swoich badaniach zajął się aspektem wpływu wieku prezesa na rotację na tym stanowisku. Jego badania obejmowały 292 spółki publiczne, jednak horyzont czasowy badania był stosunkowo krótki (lata 2008–2013). Podsumowując, jak dotąd w polskiej literaturze przedmiotu nie zostały przeprowadzone badania, w których zajęto by się szczegółową charakterystyką osoby piastującej funkcję prezesa.

W niniejszej pracy podjęto próbę opisu zmian na stanowisku prezesa zarządu (tzw. zjawiska sukcesji) w latach 2000–2015. Przebadano 1904 przypadki powołania na to stanowisko w spółkach notowanych na GPW w Warszawie S.A. W badaniach wykorzystano dorobek literatury przedmiotu poświęconej problematyce zarządzania i finansów, a w szczególności – nadzoru korporacyjnego.

Podstawowym celem opracowania jest:

- 1) analiza intensywności zjawiska sukcesji na polskim rynku kapitałowym w kontekście cech następcy, takich jak: wykształcenie, powiązanie ze spółką, doświadczenie

<sup>2</sup> W artykule określenie prezes zarządu i CEO są stosowane zamiennie.

- sektorowe i funkcjonalne, płeć, oraz cech okoliczności zmiany na stanowisku prezesa, w tym charakteru powołania i obecności kobiet w zarządach badanych spółek;
- 2) zbadanie zróżnicowania zidentyfikowanych sukcesji, w tym:
- związków między obecnością kobiet w zarządach a ich liczebnością;
  - różnic między przeciętnym wiekiem, w którym na stanowisko CEO powołuje się kobietę i mężczyznę;
  - zależności między płcią nowego prezesa a dotychczasowym powiązaniem ze spółką.

Należy podkreślić, że zaprezentowane w artykule charakterystyki opisujące zarówno nowo powołanych prezesów, jak i sam przebieg sukcesji były zbierane ręcznie z dostępnych raportów i serwisów internetowych.

Opracowanie podzielono na cztery części. W pierwszej dokonano przeglądu literatury, którego celem było umiejscowienie niniejszej pracy zarówno na płaszczyźnie teorii organizacji, jak i zarządzania oraz teorii finansów. W wyniku tej analizy wyłoniono płaszczyzny badawcze, w ramach których zidentyfikowano luki badawcze. Część druga stanowi szczegółowy opis procedury wyszukiwania informacji na temat 1904 przypadków powołań na stanowisko prezesa. Nie pominięto w niej często bagatelizowanych ram prawnych, wynikających z zapisów ustawy o ofercie (Dz.U. 2005 nr 184 poz. 1539 ze zm.), a także problemów związanych z weryfikacją kompletności analizowanej bazy danych, które w sposób istotny mogłyby zaważyć na wynikach badań (tzw. *selection bias*). Trzecia część pracy została poświęcona analizie struktury zidentyfikowanych powołań na stanowisko prezesa zarządu w kontekście dotychczas nieanalizowanych cech następców i okoliczności sukcesji. Jednocześnie, mając na uwadze znaczenie zmian w gospodarce, które nastąpiły w efekcie rosnącej aktywności zawodowej kobiet, czego przyczyną jest m.in. zmiana stylu zarządzania czy też wzorca przywództwa, przeprowadzono pogłębioną analizę zależności zachodzących między płcią osoby prezesa a składem zarządu przedsiębiorstw oraz wiekiem i stopniem powiązania ze spółką. W czwartej części podsumowano wyniki analiz.

## 1. Przegląd literatury

Badania zjawiska sukcesji są prowadzone od lat 60. zeszłego wieku [19]. Jednakże to praca Hambricka i Masona dała początek nowemu nurtowi badań nad kluczowymi zespołami kierowniczymi [21]. W połowie lat 90. Kesner i Seborau zauważyli, że liczba prac naukowych dotyczących sukcesji znacząco się zwiększyła, upatrywano w niej bowiem kluczowego warunku rozwoju organizacji w ramach jej cyklu życia [27]. Ich zdaniem powodem tego były następujące zidentyfikowane zjawiska:

- działania organizacji często są odzwierciedleniem postaw członków zarządu, ostateczne decyzje są podejmowane przez prezesów;

- to oni najczęściej reprezentują spółki w kontaktach z akcjonariuszami i pozostałymi interesariuszami;
- przedsiębiorstwa, które odnoszą sukces, planują proces sukcesji.

W warunkach gospodarki globalnej, w której coraz częściej mamy do czynienia z budowaniem skomplikowanych struktur biznesowych, znaczenie zjawiska sukcesji rośnie, co znalazło swoje odbicie w liczbie i różnorodności publikowanych na ten temat prac naukowych. Złożoność tego zjawiska spowodowała, że zaczęli się nim zajmować naukowcy prowadzący badania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, a także rachunkowości. W konsekwencji sformułowano również pewne teorie.

Z perspektywy teorii organizacji zmiana na kluczowym stanowisku może zostać wyjaśniona na gruncie trzech teorii: racjonalności (*common sense*), błędnego koła (*vicious-circle*) i kozła ofiarnego (*ritual scapegoating*). Teoria racjonalności zakłada, że wyniki przedsiębiorstwa powinny poprawiać się zawsze, gdy zastąpiony zostaje nieefektywny dyrektor generalny (CEO) [19; 22; 3; 13; 27]. Dla kontrastu, na gruncie teorii błędnego koła należy oczekiwać, że w wyniku tzw. sukcesji pogorszy się sytuacja przedsiębiorstwa na skutek naruszenia relacji zarówno w otoczeniu biznesowym, jak i wewnątrz firmy. Na szwank mogą zostać narażone relacje z klientami, dostawcami i pracownikami [19; 5; 24]. Zgodnie z teorią kozła ofiarnego dymisja prezesa ma miejsce nawet wtedy, gdy nie ponosi on winy za słabe wyniki firmy [18; 8; 28]. W rezultacie powołanie nowego CEO nie oznacza, że poprawią się wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Z kolei na gruncie finansów sukcesja i procesy z nią związane są uważane za istotne sygnały rynkowe. Tak zwany efekt sygnalizacji (*signalling effect*) obserwowany przy rotacji na stanowisku prezesa, zapoczątkowany w teorii kontraktów przez Spence'a [31], zakłada, że decydenci, wybierając CEO, mogą wysyłać sygnały dotyczące przyszłych wyników podmiotu [35]. Zgodnie z efektem sygnalizacji zmiany wartości spółek, będące konsekwencją zmian na stanowisku prezesa, mogą zostać przypisane komponentowi informacyjnemu lub realnemu albo ich kombinacji. Jeśli rotacja na stanowisku CEO nie była spodziewana przez inwestorów, to komunikat dotyczący zmiany na stanowisku prezesa może wskazywać, że wyniki spółki są gorsze niż się zakładano, a w konsekwencji akcjonariusze mogą zareagować negatywnie. W takiej sytuacji mówi się o informacyjnym komponentie komunikatu. Jeżeli zaś inwestorzy decydują o zmianie CEO będą postrzegać jako szansę na poprawę wyników, to ceny akcji zaczną rosnąć – wówczas mamy do czynienia z tzw. realnym efektem komunikatu. Konsekwencje w postaci zmiany cen akcji, a tym samym zmniejszenia lub zwiększenia wyceny spółki, mogą być różne w zależności od tego, który z tych komunikatów będzie dominujący [1].

Cragun i inni [12] na podstawie szczegółowej analizy 227 artykułów naukowych (181 o charakterze empirycznym i 46 koncepcyjnych) stworzyli typologię badań nad zjawiskiem sukcesji. Punktem wyjścia ich studiów była analiza Finkelsteina i zespołu

[16] przeprowadzona na czterech płaszczyznach. Badacze stawiali kolejno następujące pytania:

- 1) Czy sukcesja nastąpi?
- 2) W jaki sposób dojdzie do sukcesji (w konsekwencji jakiego procesu)?
- 3) Kto zostanie prezesem?
- 4) Jakie będą konsekwencje zmiany na stanowisku prezesa?

Cragun z zespołem rozbudowali te wymiary o kwestie o charakterze drugo- i trzeciorzędnych [12]. W konsekwencji powstała wielowarstwowa struktura – każdy z analizowanych przez nich artykułów empirycznych został zakwalifikowany przynajmniej do jednego z 32 typów badań, a kilka prac (publikacje wielowątkowe) zostało zaliczonych do więcej niż pięciu typów. Za najbardziej przekrojowe uznano prace Berryego z zespołem [6] oraz Hillera z zespołem [23].

Wracając jednak do wyjściowego podziału badań – czterech płaszczyzn wyróżnionych przez Finkelsteina i zespół [16] – przeprowadzona klasyfikacja pokazała, że najczęściej podejmowanym w literaturze wątkiem badawczym są konsekwencje sukcesji (w tej grupie znalazło się 156 artykułów). Pytanie o cechy i kwalifikacje sukcesora to temat najmniej popularny – 46 zakwalifikowanych publikacji. Warto również zwrócić uwagę, że najczęstszym jednowątkowym typem badań jest kwestia sposobu przeprowadzania zmiany na stanowisku prezesa z punktu widzenia efektywności funkcjonowania całej firmy (58) i okoliczności (61), w których się ona odbywa (tabela 1).

Tabela 1. Skrócone podsumowanie typologii zaproponowanej przez Craguna z zespołem

Czy nastąpi sukcesja?	W jaki sposób dojdzie do sukcesji?	Kto zostanie prezesem?	Jakie będą konsekwencje zmiany na stanowisku prezesa?
Liczba wyszczególnionych typów badań			
12	4	5	11
Liczba artykułów zakwalifikowanych do danej płaszczyzny badawczej			
86	65	46	156
w tym publikacje odwołujące się do więcej niż jednego typu badania			
67	2	34	76
Typ badań o największej liczbie zakwalifikowanych artykułów (n)			
Sytuacja ekonomiczna spółki przed sukcesją (58)	Typ zmiany (61)	Cechy demograficzne kandydata na CEO (43)	Sytuacja ekonomiczna spółki po sukcesji (49)
Typ badań o najmniejszej liczbie zakwalifikowanych artykułów (n)			
Faza cyklu życia spółki w momencie powołania (1)	Dlaczego doszło do sukcesji? (1)	Liczba kandydatów/zgłoszeń (5)	Opinie analityków rynkowych (2)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [12, s. 263–264].



Należy w tym miejscu podkreślić, że żadna z ponad 200 prac ujętych w tych klasyfikacjach nie dotyczyła rynków Europy Środkowo-Wschodniej. Na podstawie własnego studium literatury zidentyfikowano pięć artykułów traktujących o rotacji na stanowiskach prezesa w spółkach z polskiego rynku kapitałowego, w tym dwa z nich poruszały kwestię wpływu sukcesji na zachowania inwestorów [10; 20], a w pozostałych poszukiwano uzasadnienia zmiany osoby zajmującej stanowisko prezesa [9; 33; 34]. Spośród prac z drugiej grupy Urbanek przeprowadził analizę rotacji prezesów z perspektywy istotnych zmian w strukturze właścicielskiej [33] oraz odnotowanych przez spółkę wyników finansowych [34]. Bohdanowicz natomiast rozwinął to podejście, uwzględniając dodatkowe cechy, takie jak: wielkość i zadłużenie spółki, przynależność sektorowa oraz wiek prezesa [9]. Tych kilka publikacji naukowych, do których dotarli autorzy, stanowiło podstawę do postawienia hipotezy badawczej:

Niewielka liczba publikacji o sukcesji prezesów spółek z polskiego rynku kapitałowego wynika z niskiej intensywności zjawiska oraz jednorodności zdarzeń.

Innymi słowy, zdaniem autorów problematyka przyczyn i skutków rotacji na stanowiskach prezesa nie cieszy się popularnością w krajowym środowisku badawczym dlatego, że nie są to wystarczająco częste zdarzenia. Dodatkowo zbiorowość prezesów prawdopodobnie nie jest na tyle zróżnicowana, by stanowić próbę badawczą pozwalającą na postawienie jednoznacznych i statystycznie istotnych wniosków.

W celu weryfikacji tej hipotezy podjęto próbę identyfikacji jak największej liczby powołań na stanowisko prezesa w spółkach publicznych notowanych na GPW w Warszawie S.A. po to, by w dalszej kolejności przeprowadzić szczegółową analizę statystyczną tego zjawiska.

Niniejsza praca stanowi początek cyklu publikacji<sup>3</sup> mających na celu wielopłaszczyznową analizę zjawiska sukcesji na stanowisku prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym. Zgodnie z typologią Finkelsteina i zespołu [16] oraz Craguna i zespołu [12] cały cykl będzie się wpisywał w nurt badań analizujących sukcesję na płaszczyźnie konsekwencji rynkowych i wyników operacyjnych, z uwzględnieniem aspektów, takich jak: okoliczności zmiany, sylwetka CEO, sytuacja ekonomiczna firmy przed zmianą na stanowisku prezesa.

<sup>3</sup> Autorzy w wyniku realizacji projektu badawczego pracują aktualnie nad serią publikacji, m.in.: 1) *Stock market reaction to CEO appointment – preliminary results* – rozważany jest wpływ powołania prezesa na ceny rynkowe akcji; 2) *CEO succession puzzle in the Polish capital market* – analiza wielokryterialna czynników kształtujących reakcję rynku na zdarzenie sukcesji; 3) *Does CEO replacement matter in the state-owned firms? Evidence from Polish capital market* – zawężenie analizy zdarzeń do zmiany na stanowisku prezesa w spółkach publicznych powiązanych z własnością państwową; 4) *Does it pay off to change CEO? Changes in operating performance – preliminary results* – próba odpowiedzi na pytanie, czy w konsekwencji zmiany na stanowisku prezesa zachodziła poprawa wyników finansowych spółki.

## 2. Procedura selekcji

Badanie ograniczono do spółek, których akcje były w latach 2000–2015 dopuszczone do obrotu na regulowanym publicznym rynku kapitałowym. Zawężenie podmiotowe wynikało ze zróżnicowania wymogów informacyjnych stawianych spółkom działającym na rynku regulowanym i nieregulowanym.

I tak, funkcjonowanie spółek publicznych jest oparte na polskim reżimie prawnym. W kontekście przeprowadzanych badań zasadnicze znaczenie miały tu zapisy art. 56 ust. 1 ustawy o ofercie (Dz.U. 2005 nr 184 poz. 1539 ze zm.). Zgodnie z nimi: „emitent (...) jest obowiązany (...) do równoczesnego przekazywania Komisji Nadzoru Finansowego, spółce prowadzącej rynek regulowany oraz do publicznej wiadomości: 1) informacji poufnych, w rozumieniu art. 154 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, zwanych dalej „informacjami poufnymi”<sup>4</sup>; 2) informacji bieżących i okresowych.

Doprecyzowanie katalogu zdarzeń, których zaistnienie determinuje konieczność wygenerowania przez spółkę informacji bieżącej, znajduje się w aktach wykonawczych ministra właściwego do spraw nadzoru nad rynkiem kapitałowym. Prawne usankcjonowanie konieczności publikowania informacji o zmianach w strukturach zarządów, w tym na stanowisku prezesa zarządu, wymusza na spółkach natychmiastowe ujawnienie takiej zmiany, a dla inwestorów oznacza konieczność weryfikacji wyceny aktywów finansowych znajdujących się w ich portfelach.

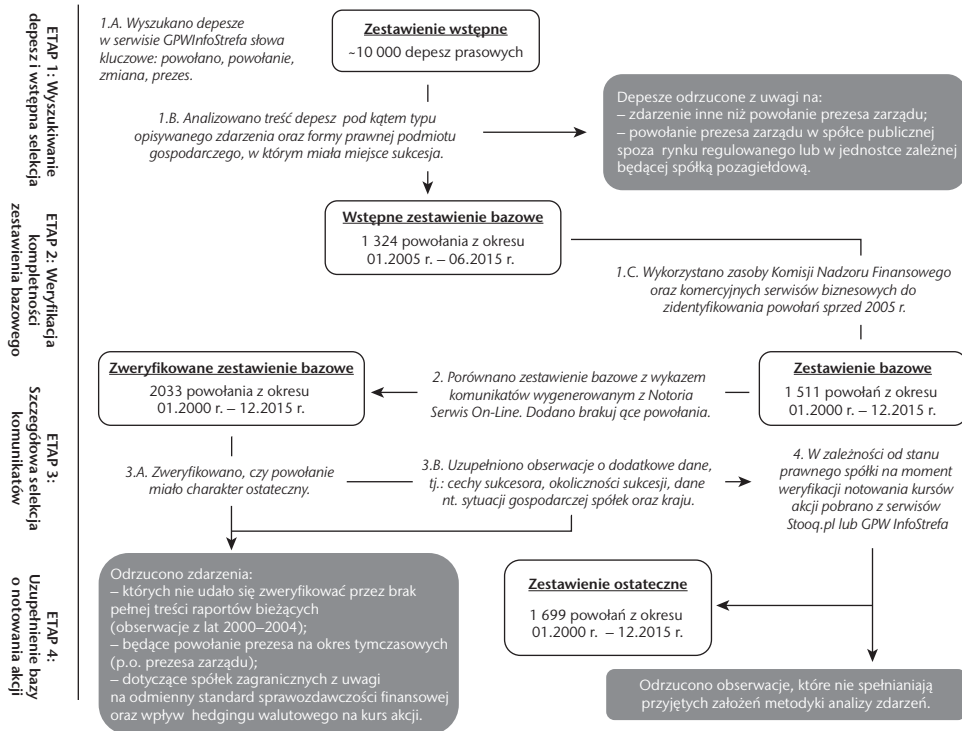
Regulacje ustawowe co do zasady nie dotyczą spółek z rynku nieregulowanego, co czyni te podmioty mniej transparentnymi, i był to decydujący czynnik wykluczenia tej zbiorowości z badania<sup>5</sup>.

Zmiany na stanowiskach prezesów zostały zidentyfikowane na podstawie komunikatów publikowanych przez same spółki. Cała procedura konstruowania bazy zdarzeń została podzielona na cztery etapy (rysunek 1).

<sup>4</sup> Informacją poufną w rozumieniu art. 154 ustawy o obrocie jest – określona w sposób precyzyjny – informacja dotycząca, bezpośrednio lub pośrednio, jednego lub kilku emitentów instrumentów finansowych, jednego lub kilku instrumentów finansowych albo nabywania lub zbywania takich instrumentów, która nie została przekazana do publicznej wiadomości, a która po takim przekazaniu mogłaby w istotny sposób wpłynąć na cenę tych instrumentów finansowych lub na cenę powiązanych z nimi pochodnych instrumentów finansowych. Dodatkowo wymagania stawiane informacjom poufnym znajdują się w ust 1–3 art. 154. Szerzej zob. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. 2005 nr 183 poz. 1538 ze zm.).

<sup>5</sup> Przykładem jest funkcjonujący od 2007 r. NewConnect, czyli Alternatywny System Obrotu zorganizowany przez GPW w Warszawie S.A. Wprawdzie §3 *Regulaminu Alternatywnego Systemu Obrotu Załącznik nr 3* obowiązuje emitenta akcji na rynku NewConnect do przekazywania w formie raportu bieżącego informacji o odwołaniu lub powołaniu osoby zarządzającej, ale emitenci tacy zwolnieni są z konieczności przekazywania informacji poufnych.

Rysunek 1. Procedura wyszukiwania, selekcji i weryfikacji komunikatów o powołaniu CEO w spółkach z polskiego rynku kapitałowego



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności wykorzystano wyszukiwarkę depesz publikowanych przez agencje informacyjne, znajdującą się w serwisie internetowym GPWInfoStrefa<sup>6</sup>. Depesze stanowią wtórny – w stosunku do komunikatów przekazywanych przez spółki w formie raportów bieżących i okresowych – materiał informacyjny. Jednakże w dostępnych zasobach nie zidentyfikowano innego, równie sprawnego narzędzia do przeszukiwania „surowych” raportów spółek, tj. informacji pierwotnych w stosunku do depesz agencyjnych.

W trakcie przeszukiwania bazy depesz użyto następujących słów kluczowych: „powołano”, „powołanie”, „zmiana” lub „prezes”. W efekcie zidentyfikowano ponad 10 tys.<sup>7</sup> depesz, które następnie zweryfikowano pod kątem przydatności do badania.

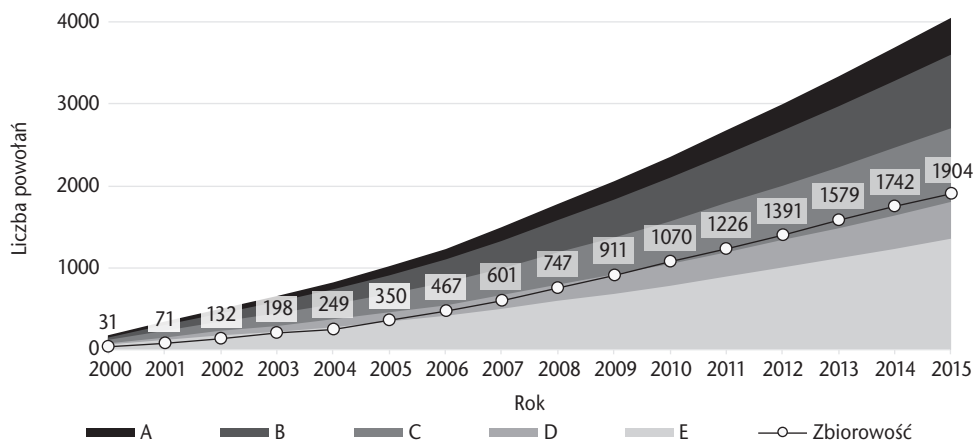
<sup>6</sup> Od listopada 2016 r. serwis działa pod nazwą InfoStrefa.com i łączy w sobie funkcjonalności dotychczasowych serwisów: GPWInfoStrefa.pl oraz GPWMedia.pl.

<sup>7</sup> Dokładna liczba uzyskanych depesz jest trudna do ustalenia, gdyż, mimo używania przy wyszukiwaniu różnych słów i sformułowań, zdarzało się, że uzyskiwano w wynikach te same depesze. Najwięcej wyników (12 261 depesz) wygenerowało słowo „powołanie”.

Część wyników odrzucono już na podstawie samego tytułu, który wyraźnie wskazywał na opis innego zdarzenia niż powołanie prezesa zarządu. Inną, częstą sytuacją była depesza informująca o powołaniu na stanowisko prezesa w spółkach z rynku nieregulowanego. Ta wstępna eliminacja pozwoliła zbudować tzw. zestawienie bazowe liczące 1324 przypadków powołań, obejmujące okres od 1 stycznia 2005 r. do 31 grudnia 2015 r.

Pomimo że spółki publiczne mają obowiązek publikowania informacji dotyczących spółek w formie raportów bieżących, to dopiero pod koniec 2004 r. Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (obecnie Komisja Nadzoru Finansowego) uruchomiła Elektroniczny System Przekazania Informacji (ESPI), którego zasoby zostały udostępnione na stronie GPWInfoStrefa. Wcześniej komunikaty spółek publicznych były przekazywane do systemu EMITENT, jednakże nie były one tak uporządkowane jak w obecnie funkcjonującym systemie. Ich identyfikacja była możliwa przez przeglądanie publikacji raportów spółek na stronach internetowych serwisów biznesowych lub w drukowanych dziennikach zajmujących się ekonomią. Należy tu wspomnieć, że raporty bieżące z lat 2000–2004 dotyczące spółek były niedostępne w bazach GPWInfoStrefy i w serwisach internetowych Bankier.pl oraz Money.pl, Polskiej Agencji Prasowej oraz w dzienniku „Rzeczpospolita”. Pozyskano je bezpośrednio z lokalnych zasobów serwisu ESNaR dostępnego w Komisji Nadzoru Finansowego w Warszawie. To pozwoliło zwiększyć liczbę komunikatów w ramach zestawienia do 1511 i rozszerzyć czas analizy o okres od 1 stycznia 2000 r.

Kolejny etap selekcji objął weryfikację kompletności zestawienia bazowego. Ze wstępnego oszacowania potencjalnej liczby sukcesji wynikało bowiem ryzyko pominięcia znaczącej części komunikatów. Przyjmując, że każdego roku w połowie spółek z polskiego rynku regulowanego mogło dojść do powołania nowego prezesa zarządu, to pełna zbiorowość tych zdarzeń mogła liczyć ok. 2,7 tys. Tym samym okazało się, że zestawienie bazowe reprezentuje zaledwie 55% potencjału wszystkich powołań, co uznano za poziom niewystarczający do rzetelnego uogólnienia wyników badania. W celu identyfikacji pominiętych zdarzeń skorzystano z zasobów Notoria Serwis On-Line, z których wygenerowano listę komunikatów zakwalifikowanych do grupy „zmiana we władzach”. Wykaz ten porównywano z zestawieniem bazowym, który następnie uzupełniono o brakujące zdarzenia. Łącznie w drugim etapie procedury doboru i selekcji komunikatów zwiększono liczbę obserwacji do 2033. Dalsze prace nad zbiorowością dotyczyły szczegółowej selekcji komunikatów i uzupełniania poszczególnych obserwacji o dodatkowe charakterystyki spółek i ich otoczenia, procesu sukcesji oraz informacje o powoływanych prezesach zarządu. Po zweryfikowaniu stwierdzono, że populacja badania obejmuje 1904 zdarzenia powołania nowego prezesa. Oznacza to, że co roku przeciętnie w więcej niż w co trzeciej, ale w mniej niż w połowie spółek z polskiego rynku kapitałowego dochodzi do powołania nowego prezesa (rysunek 2).

Rysunek 2. Skumulowana liczba zidentyfikowanych powołań prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym<sup>8</sup>

Źródło: opracowanie własne.

Czwarty etap procedury wyszukiwania, selekcji i weryfikacji komunikatów o powołaniu CEO w spółkach z polskiego rynku kapitałowego (rysunek 1) był podyktowany planowaną analizą zdarzenia i koniecznością uwzględnienia okresu notowania wybranego do badania podmiotu na giełdzie. Spółki, których akcje były zbyt krótko w obrocie, co skutkowało brakiem danych niezbędnych do obliczenia dodatkowych stóp zwrotu oraz wolumenów, zostały odrzucone. Należy jednak zwrócić uwagę, że w wyniku przyjętej procedury, ze względu na podejmowane tematy badawcze, każdorazowo ostateczna liczebność zbiorowości będzie się zmieniać na tym etapie. W kolejnych publikacjach, ze względu na przyjęte inne wątki i hipotezy badawcze, liczba badanych powołań ulegnie zmianie, a ostatni etap selekcji za każdym razem będzie tłumaczony szczegółowo. Analiza struktury populacji przeprowadzona w niniejszym artykule dotyczy zbiorowości uzyskanej po trzecim etapie procedury.

W procesie identyfikacji i gromadzenia danych o powołaniach na stanowisko zarządu prezesa ważny jest jeszcze jeden aspekt, na który należy zwrócić uwagę na kolejnych etapach badań. Dotyczy on daty zdarzenia, czyli konieczności ustalenia momentu, w którym doszło do sukcesji, zmiana bowiem na stanowisku prezesa pociąga za sobą konsekwencje rynkowe i operacyjne. Możliwe są trzy daty – data opublikowania komunikatu o powołaniu prezesa zarządu (1), dzień podjęcia przez

<sup>8</sup> Zidentyfikowane powołania przedstawiono na tle szacunkowej liczby rotacji prezesów zarządów. Szacując liczbę sukcesji, przyjęto różne założenia: A – zdarzenie miało miejsce w trzech czwartych spółek notowanych na GPW w danym roku; B – w dwóch trzecich spółek; C – w połowie spółek; D – w co trzeciej spółce; E – w co czwartej spółce.

radę nadzorczą uchwały o powołaniu prezesa zarządu (2), dzień ukonstytuowania się tej decyzji (3).

Na potrzeby analiz prezentowanych w niniejszym artykule problem ten nie był istotny. Jednakże na etapie dalszych prac badawczych będzie on odgrywać kluczową rolę, zwłaszcza w analizie zdarzenia na bazie danych rynkowych. Przeprowadzona analiza struktury populacji i identyfikacja zdarzeń w poszczególnych latach została oparta na dacie opublikowania raportu o powołaniu na stanowisko prezesa przez radę nadzorczą.

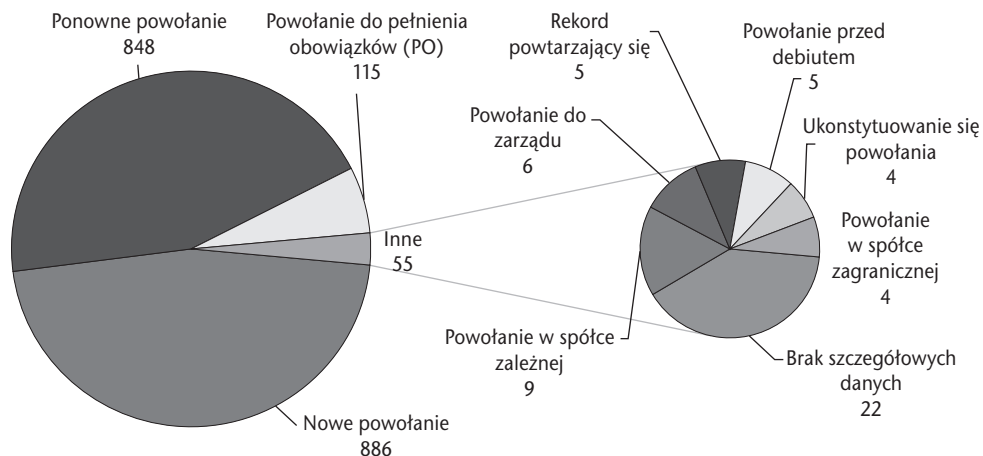
### 3. Analiza struktury populacji

#### Nowe a ponowne powołania

Szczegółowa weryfikacja poprawności zidentyfikowanych zdarzeń wskazała, że uzyskana w procesie wyszukiwania i selekcji komunikatów baza 1904 powołań prezesów spółek z polskiego rynku kapitałowego nie jest zbiorowością reprezentującą sukcesję *sensu stricto* (rysunek 3). Po dokładnej analizie stwierdzono, że 2,89% obserwacji ( $n = 55$ ) powinno być odrzucone na wcześniejszych etapach selekcji, nie spełniały one bowiem przyjętych założeń lub brakowało szczegółowych danych. Ponadto w przypadku 6,04% ( $n = 115$ ) zidentyfikowanych komunikatów w ich treści informowano o powołaniu do pełnienia obowiązków prezesa zarządu, co *de facto* oznacza powierzenie tej funkcji wskazanej w komunikacie osobie. W warunkach funkcjonowania spółek procedura powierzenia funkcji jest stosowana na czas przeprowadzenia pełnej procedury wyboru właściwego kandydata, uzyskania stosownej zgody ze strony organów nadzorczych lub ustalenia całego składu zarządu. Na podstawie zgromadzonych danych można stwierdzić, że wskazanie osoby p.o. prezesa zarządu nie jest równoznaczne z jej wyborem na prezesa zarządu kolejnej kadencji. Tym samym trudno uznać takie zdarzenie za sukcesję. Co do zasady jest to sytuacja z natury tymczasowa i wymuszająca na sukcesorze ostrożność w wykonywaniu statutowych obowiązków. Zdarzenia takie można określić jako quasi-sukcesje.

Istotną część (44,54%) badanej zbiorowości stanowiły ponowne powołania ( $n = 848$ ) – wybory tej samej osoby na kolejną kadencję. Jako takie nie stanowią one sukcesji, nie dochodzi bowiem do zmiany na kluczowym stanowisku w firmie (rysunek 3). Z punktu widzenia interesariuszy przedsiębiorstwa niewątpliwie jest to jednak ważne wydarzenie, gdyż potwierdza zaufanie organów nadzorczych i właścicielskich do dotychczasowych działań osoby zajmującej stanowisko prezesa. Na podstawie danych za lata 2013–2015 można stwierdzić (rysunek 4), że w analizowanym okresie rosło znaczenie ponownych powołań, co z pewnością sprzyjało stabilizacji w zakresie ładu korporacyjnego spółek notowanych na warszawskiej giełdzie.

Rysunek 3. Struktura bazy powołań prezesów uzyskana po trzecim etapie selekcji komunikatów (n = 1904 powołania)



Źródło: opracowanie własne.

Dokonując pewnego uproszczenia, można stwierdzić, że na polskim rynku kapitałowym odchodzi się od tzw. jednorazowych prezesów. Jeżeli ktoś raz zostanie powołany w spółce publicznej na to stanowisko, to jest bardzo prawdopodobne, że uzyska akceptację rady nadzorczej na kolejną kadencję. Oczywiście, wniosek ten nie może być teraz traktowany jako w pełni wiążący; jego empiryczna weryfikacja stanowi postulat dalszych badań, natomiast wstępne analizy wskazują na prawdopodobne istnienie takiej prawidłowości.

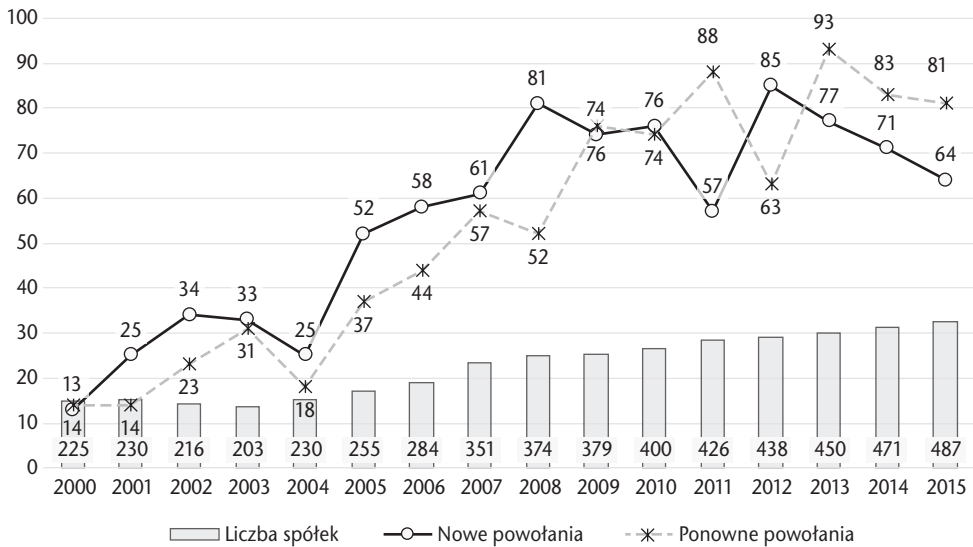
Z punktu widzenia podjętego zagadnienia badawczego – analizy zjawiska tzw. sukcesji – zmiany na stanowisku prezesa, należy stwierdzić, że ponowne powołania nie stanowią właściwego zdarzenia. Za takie należy uznać pozostałe 46,53% (886) obserwacji (rysunek 3), w przypadku których na stanowisko prezesa zarządu była powołana nowa osoba. I ta grupa stała się przedmiotem dalszych analiz, gdyż tylko w tym wypadku można mówić o sukcesji *sensu stricto*.

Najwięcej nowych powołań CEO zidentyfikowano w 2008 r. (81) oraz w 2012 r. (85), podczas gdy dla całego okresu (od 2000 do końca 2004 r.) była to liczba zaledwie 130 takich zdarzeń (rysunek 4). Ta nierównomierność rozkładu jest zrozumiała, jeśli uwzględni się dwa obiektywne uwarunkowania. Z jednej strony należy wziąć pod uwagę liczbę spółek, których akcje w poszczególnych latach były notowane na rynku regulowanym GPW w Warszawie S.A., a z drugiej – większą dostępność raportów bieżących spółek publicznych po 2005 r., tj. od momentu wdrożenia systemu ESPI.

Utrudniony dostęp do raportów bieżących szczególnie staje się widoczny, gdy liczbę wyselekcjonowanych powołań podzieli się przez liczbę spółek publicznych na rynku regulowanym na koniec każdego roku. Od 2005 r. współczynnik ten oscyluje wokół

20%, natomiast w latach wcześniejszych stanowił on przeciętnie 12%. Na tym etapie po raz kolejny możliwa była weryfikacja kompletności zidentyfikowanych obserwacji. Na przykład w latach 2001 i 2004 wyselekcjonowano po 25 powołań. W tym czasie na polskim regulowanym rynku kapitałowym było notowanych około 200 spółek publicznych (rysunek 4). Na podstawie tych wyliczeń można założyć, że w każdym z tych lat pominięto liczbę około 20 powołań ( $0,2 \times 230 - 25 = 21$ ). Tym samym w całym badanym okresie mogło zostać pominiętych ok. 90 powołań, a więc 40% potencjalnej liczby wszystkich zdarzeń. Z uwagi jednak na ograniczony dostęp do informacji sprzed 2004 r. jest to nadal wynik satysfakcjonujący i uprawniający do uznania zebranej populacji badawczej za wiarygodną i rzetelnie przygotowaną.

Rysunek 4. Nowe i ponowne powołania na stanowisko prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym w latach 2000–2015 (n = 1904 powołania)



Źródło: opracowanie własne.

## Okoliczności powołania i charakterystyka sukcesora

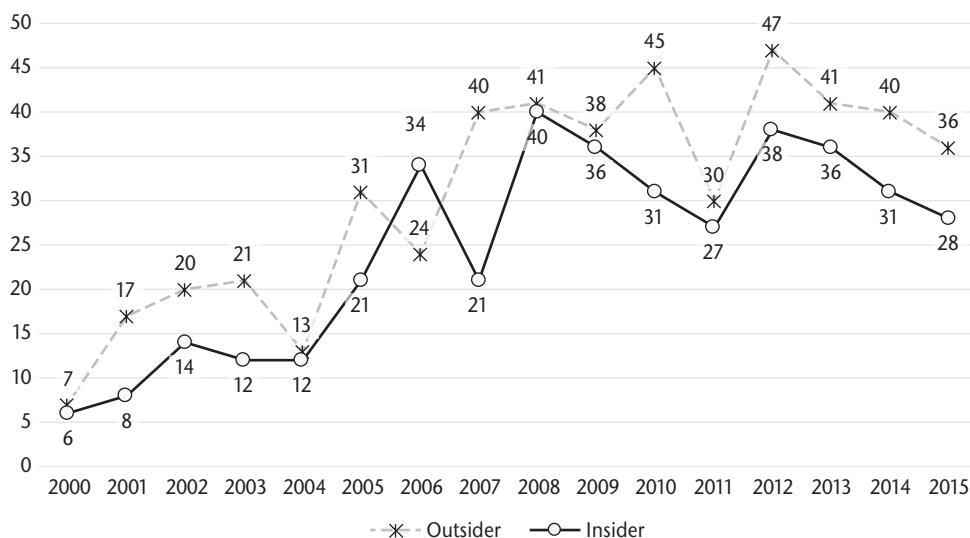
Wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej nowych powołań na stanowisko prezesa w spółkach publicznych notowanych na polskim rynku kapitałowym zostały przedstawione w tabeli 2. Analizując statystykę opisową badanej populacji, warto zwrócić uwagę, że typowy prezes zarządu w momencie powołania ma niespełna 45 lat. Zdecydowanie częściej jest to mężczyzna (92,66%) o wykształceniu uważanym za powszechne (77,71%), uzyskany w krajowych instytucjach edukacyjnych (73,51%).



Dodatkowo bardzo często jest to osoba z doświadczeniem sektorowym (90,52%), sprawująca wcześniej funkcję prezesa lub członka zarządu (85,21%) (tabela 2).

Szczególną uwagę warto zwrócić na strukturę powołań nowych prezesów pod kątem ich powiązania ze spółką (rysunek 5). Ustalono, że w mniej niż w połowie przypadków (44,58%) powoływany CEO był *insiderem*, a więc osobą powiązaną wcześniej ze spółką. Tylko w 2006 r. powołano mniej *outsiderów* niż *insiderów*. Tym samym można stwierdzić, że preferowanie kandydatów z zewnątrz spółki jest prawidłowością stabilną w czasie (również w ostatnich latach), mimo że w całej zbiorowości różnica między tymi grupami wynosi 10%.

Rysunek 5. Liczba sukcesji prezesa powiązanego ze spółką (*insider*) oraz niezależnego od spółki (*outsider*) w latach 2000–2015 na polskim rynku kapitałowym (n = 886 nowe powołania)



Źródło: opracowanie własne.

Wybór *insiderów* nie oznaczał jednak, że sukcesja była przeprowadzana w sposób zaplanowany, co z punktu widzenia akcjonariuszy jest zjawiskiem pożądanym, ponieważ efektywne planowanie sukcesji wspiera stabilizację oraz równowagę organizacji.

Analizę procesów powoływania prezesa zarządu pod względem ich przebiegu przeprowadzono na podstawie raportów bieżących spółek oraz innych ogólnodostępnych dla ogółu interesariuszy komunikatów (informacji). Oznacza to, że ocena przewidywalności zmiany na stanowisku prezesa zarządu była dokonywana bez uwzględnienia wewnętrznych dokumentów spółek, postanowień czy notatek ich władz. W związku z tym na bazie przyjętych kryteriów jedynie co dziesiątą (11,41%) sukcesję uznano za

zaplanowaną. W tych przypadkach rady nadzorcze anonsowały osobę, która miała zostać nowym prezesem, lub też zmiana na stanowisku była naturalną konsekwencją osiągnięcia wieku emerytalnego przez dotychczasowego prezesa. W oficjalnych komunikatach jako przyczynę zmiany na stanowisku CEO najczęściej podawano rezygnację (52,49%) lub odwołanie (35,37%) (tabela 2).

Tabela 2. Statystyki opisowe – nowe powołania

Cecha osoby powoływanej	n	Udział (%)	Min.	Średnia	Mediana	Maks.
Cechy sukcesora						
Wiek	873		24	45	44	73
Rok urodzenia	873		1 936	1 964	1 965	1 986
Płeć:						
Kobieta	65	7,34				
Mężczyzna	821	92,66				
Grupa pokoleniowa:						
urodzeni przed 1970 r.	610	69,87				
urodzeni w roku 1970 r. i później	263	30,13				
Zagregowany profil edukacji:						
nauki społeczne	586	67,05				
nauki ścisłe	233	26,66				
inne	40	4,58				
brak wyższego wykształcenia	15	1,72				
Studia:						
tylko krajowe	641	73,51				
krajowe i zagraniczne	191	21,90				
tylko zagraniczne	40	4,59				
Poziom wykształcenia:						
powszechne	680	77,71				
elitarnie	195	22,29				
Powiązanie ze spółką						
wewnętrzny ( <i>insider</i> )	395	44,58				
zewewnętrzny ( <i>outsider</i> )	491	55,42				
Awans na stanowisko prezesa:						
tak	320	36,12				
nie	566	63,88				
Pochodzenie funkcjonalne:						
marketing i sprzedaż	45	5,27				
finanse, prawo i rachunkowość	96	11,24				
produkcja, badania i rozwój, zarządzanie	713	83,49				

Cecha osoby powoływanej	n	Udział (%)	Min.	Średnia	Mediana	Maks.
Doświadczenie w zarządzie						
tak	755	85,21				
nie	131	14,79				
Doświadczenie sektorowe:						
tak	802	90,52				
nie	84	9,48				
Założyciel:						
tak	40	4,51				
nie	846	95,49				
Okoliczności sukcesji						
Zmiana						
nieplanowana	784	88,59				
planowana	101	11,41				
Okoliczności powołania:						
odwołanie	312	35,37				
rezygnacja	463	52,49				
emerytura	6	0,68				
koniec kadencji	97	11,00				
śmierć	3	0,34				
Przyczyny medyczne zmiany prezesa						
tak	15	1,74				
nie	846	98,26				
Wielkość zarządu	885		1	3	2	12
Obecność kobiet w zarządzie:						
tak	221	24,97				
nie	664	75,03				

Uwaga: Szczegółowe charakterystyki zmiennych są dostępne w bazie ResearchGate na profilach autorów artykułu (<https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13576.93444>).

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku poszczególnych podgrup zmiennych łączna liczba *n* nowych powołań może się zmieniać ze względu na dostępność danych.

Inną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, jest oficjalna liczba osób wchodzących w skład zarządów spółek w momencie sukcesji. Największy zidentyfikowany zarząd liczył 12 osób, co przypomina anglosaskie rozwiązania dotyczące rady dyrektorów (tabela 2). W połowie przypadków (57,01%) zarząd spółki liczył nie więcej niż dwóch członków, a w jednym przypadku w zarządzie był jedynie nowo powołany prezes. Najprawdopodobniej wynika to z faktu, że bardziej rozbudowane zespoły kierownicze najwyższego szczebla, mimo że nie gwarantują większej efektywności firmy, pozwalają na zróżnicowanie zakresu obowiązków między członkami zarządu. Ponadto, jeśli

przyjąć, że zarząd to grupa ludzi o kluczowym znaczeniu dla rozwoju organizacji [27], to im jest ona mniejsza, tym trudniej jest planować sukcesję jako proces ciągły, mamy bowiem do czynienia ze zbyt wąskim zbiorem kandydatów do objęcia stanowiska prezesa. Teoretycznie pozytywnym aspektem tak ograniczonych osobowo zarządów są oszczędności płacowe, pod warunkiem, że nie występuje outsourcing usług wspierających zarządzanie do zewnętrznych firm doradczych i konsultingowych.

Kobiety stosunkowo rzadko (7,34%) są wybierane na stanowisko prezesa zarządu spółki notowanej na polskim rynku kapitałowym. Jest to poziom równy średniej dla krajów Unii Europejskiej, w których udział kobiet na stanowisku prezesa wynosi 7–8% [17]. Jednocześnie, w porównaniu z piastowaniem funkcji prezesa, kobiety częściej wchodzi do zarządów polskich spółek – obecność przynajmniej jednej kobiety zidentyfikowano w przypadku 24,97% nowych powołań (tabela 2).

Warto tu przytoczyć badania przeprowadzone przez Aluchną z zespołem [4]; ich wyniki dowodzą istnienia związku między udziałem kobiet w radach nadzorczych a udziałem Skarbu Państwa w strukturze własności.

Tabela 3. Analiza współzależności między liczebnością zarządów a obecnością kobiet w zarządach w grupie nowych powołań

	Obecność kobiet w zarządzie	Objaśnienia
Wielkość zarządu	0,1668	Współczynnik korelacji rang Spearmana
	0,0000	<i>p-value</i>
	0,0804	Współczynnik korelacji tau-a Kendalla
	0,1511	Współczynnik korelacji tau-b Kendalla
	0,0000	<i>p-value</i>
	885	n – liczba nowych powołań

Źródło: opracowanie własne.

W celu zbadania zależności między liczebnością członków zarządu a liczbą kobiet w ich składzie wykorzystano współczynniki korelacji rang Spearmana oraz tau Kendalla. Zaobserwowano, że istnieje związek (przy poziomie istotności  $\alpha = 0,001$ ) między obecnością kobiet w zarządach a ich liczebnością (tabela 3). Na podstawie wyników stwierdzono, że im więcej osób wchodzi w skład zarządu spółki, tym większe prawdopodobieństwo zróżnicowania grupy pod względem płci.

W celu zbadania różnic wiekowych między kobietami i mężczyznami piastującymi stanowisko prezesa obliczono średnie i mediany dla wieku. Weryfikację statystyczną przeprowadzono w oparciu o t-test na różnicę średnich oraz test U Manna-Whitneya. W kwestii wieku nowo powoływanych prezesów nie stwierdzono statystycznie istotnej różnicy między przeciętnym (średnia, mediana) wiekiem a płcią prezesa. Zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn jest to zazwyczaj 44–45 lat (tabela 4).

Tabela 4. Zestawienie wykonanych testów na różnicę wieku powołanego prezesa zarządu według płci

	Kobieta		Mężczyzna		T-test na różnicę średnich ( <i>p-value</i> )	Test U Manna-Whitneya na różnicę median ( <i>p-value</i> )
	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana		
Wiek prezesa	43,55	42	44,84	44	1.19 (0,2330)	1.42 (0,1559)

Źródło: opracowanie własne.

Uwaga: n = 886 nowych powołań, w tym 65 kobiet i 821 mężczyzn.

Tabela 5. Struktura nowych powołań według płci i powiązania ze spółką

	<i>Insider</i>	<i>Outsider</i>	Razem	Objaśnienia
Kobieta	36	29	65	n – liczba nowych powołań
	55,38	44,62	100,00	Odsetek wśród kobiet
	9,11	5,91	7,34	Odsetek w całości
Mężczyzna	359	462	821	n – liczba nowych powołań
	43,73	59,27	100,00	Odsetek wśród mężczyzn
	90,89	94,09	92,66	Odsetek w całości
Razem	395	491	886	n – liczba nowych powołań
	44,58	55,42	100,00	Odsetek w całości

Pearson  $\chi^2(1) = 3,3130$   $p = 0,069$

tau-b Kendalla =  $-0,0611$  ASE =  $0,034$

Źródło: opracowanie własne.

Większe zróżnicowanie obu grup – kobiet i mężczyzn – występuje w przypadku dotychczasowego powiązania prezesa ze spółką. Opierając się na wielkościach względnych, można zauważyć, że kobiety częściej są *insiderami* (55,38%) niż mężczyźni (43,73%). Natomiast odwrotną strukturę zaobserwowano w przypadku prezesów *outsiderów*. Częściej *outsiderem* jest mężczyzna niż kobieta. Zależność pomiędzy grupami zweryfikowano testami chi-kwadrat oraz tau Kendalla (tabela 5).

## Podsumowanie

Zidentyfikowana próba badawcza 886 zdarzeń, jakimi była rotacja na stanowisku prezesa zarządu w spółkach publicznych z polskiego rynku kapitałowego z lat 2000–2015, stanowi najbardziej obszerny materiał badawczy z dotychczas opublikowanych na ten temat prac. Zasób ten jest jednocześnie wystarczający do tego, aby odrzucić hipotezę, że przyczyną małej liczby takich badań w Polsce jest niska intensywność zjawiska. Dodatkowo wykazano, że próba badawcza jest zróżnicowana

zarówno pod względem okoliczności rotacji, jak i cech nowo powoływanych prezesów (sukcesora), co dodatkowo utwierdza autorów w przekonaniu, że zainteresowanie tym zagadnieniem w Polsce było niewspółmierne niskie w stosunku do obserwowanego w innych krajach.

W przeszłości, wśród 2500 największych spółek publicznych na świecie, kadencje CEO trwające 10 i 15 lat nie były czymś nadzwyczajnym, niemniej jednak z czasem średni czas sprawowania tej funkcji przez jedną osobę spadł z 8,1 do 6,3 lat w trakcie pierwszej dekady XXI w. [15]. Przyczyn należy upatrywać zarówno w błyskawicznie zachodzących zmianach w zakresie technologii, jak i w coraz większej liczbie osób, które mogą się stać kandydatami na stanowisko prezesa. Presja na ciągłą zmianę i innowacyjność przedsiębiorstw przekłada się wprost na oczekiwania w stosunku do CEO, a także wzrost częstotliwości zmian osób zarządzających. Favaro z zespołem [15] podkreślają, że nowo powołani prezesi w XXI w. muszą zdecydowanie szybciej, niż pokolenie wcześniej, formułować cele i kierunki oraz uwiarygadniać je osiąganymi wynikami. Polski rynek kapitałowy, mimo że jest największy wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej, wciąż znajduje się w fazie rozwoju i przekształceń jakościowych. Dowodem na to jest m.in. obserwacja ewolucji struktury powołań na stanowisko prezesa zarządu w spółkach publicznych, która dokonała się w latach 2000–2015. W okresie przed światowym kryzysem kredytów *subprime* rady nadzorcze, reprezentujące interesy akcjonariuszy, częściej decydowały o powołaniu na to stanowisko nowej osoby niż o przedłużeniu kadencji dotychczasowemu prezesowi. Statystyki za ostatnie lata wskazują na zmianę tej tendencji. Najprawdopodobniej okres zwiększonej niepewności na rynkach finansowych, a także w otoczeniu politycznym skłania właścicieli spółek do stabilizowania przywództwa w firmie. Jeżeli otoczenie stało się mniej przewidywalne, to nieracjonalne jest wzmacnianie ryzyka biznesowego częstszymi rotacjami na najwyższym i kluczowym stanowisku w firmie. Obserwacja ta w pewnym sensie jest sprzeczna z ustaleniami Favaro z zespołem [15], ma to bowiem swoje konsekwencje w postaci wydłużających się okresów pełnienia funkcji przez prezesów w Polsce.

Należy podkreślić, że polski CEO jest zdecydowanie młodszy niż amerykański. W Ameryce – według badań Yim [36] oraz Cline’a i Yore’a [11] – średni wiek osoby zajmującej stanowisko prezesa wynosi 55,1 i 55,7 lat. Jest to ciekawa i warta pogłębionych badań obserwacja, niektóre prace z zakresu zarządzania i psychologii sugerują bowiem, że młodzi prezesi charakteryzują się nadmierną pewnością siebie [30].

Analizując następne różnice, należy stwierdzić, że polski prezes jest słabiej wykształcony niż amerykański – zaledwie 22,29% z nich ma elitarnie wykształcenie, podczas gdy na rynku amerykańskim jest to prawie 39% [7]. Co ciekawe, aż 85,21% nowo powołanych prezesów w Polsce ma doświadczenie w pełnieniu funkcji członka zarządu, podczas gdy na rynku amerykańskim jest to zaledwie 32,41% [25]. Bardzo rzadko w warunkach polskich zmiana na stanowisku prezesa jest planowana.

W Polsce na stanowisko prezesa zarządu kobiety są powoływane zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni. Jednocześnie trzeba stwierdzić, że we wcześniejszych publikacjach poruszających kwestię kobiet w zarządach ustalenia były nieco odmienne od obserwacji poczynionych przez autorów niniejszego artykułu [17, 2]. Z przeprowadzonych analiz wynika, że Polska jest na poziomie średniej europejskiej, jeśli chodzi o udział kobiet we władzach spółek publicznych. Wiek prezesa kobiety jest taki sam jak prezesa mężczyzny. Z kolei pogłębiona analiza płci CEO nie potwierdziła również wpływu liczebności zarządów na obecność kobiet w zarządach. Przy czym z zebranych danych wynika, że w sytuacjach, gdy kobiety były powoływane na członków zarządu, zazwyczaj w gremiach tych dominowali mężczyźni, one same zaś zdecydowanie częściej niż mężczyźni były *insiderami*. Trudniej jest awansować na stanowisko prezesa kobietom pochodzącym z zewnątrz spółki niż mężczyznom. W polskich warunkach 55,42% prezesów to *outsiderzy*, tymczasem na rynku amerykańskim to zaledwie 39% [37]. Podobnie jest w przypadku rynku chińskiego, gdzie 41% [26] prezesów to *outsiderzy*.

Uzyskane wyniki dostarczają ważnych obserwacji na temat prezesów zarządu polskich spółek giełdowych i wskazują na konieczność kontynuowania badań. Łatwo zauważyć, że polski prezes ma inne cechy niż typowy prezes na rozwiniętym rynku kapitałowym. Daje to pole do nowych badań. Nie są również rozpoznane rynkowe i operacyjne konsekwencje zmiany osoby zarządzającej. Niewiadomą pozostaje i to, co może determinować w krótkiej perspektywie reakcję rynkową, a w długiej – wyniki finansowe. To obszary badawcze, które wymagają eksploracji, a wyniki planowanych badań mogą wesprzeć zarówno proces decyzji inwestorów giełdowych, jak i członków rad nadzorczych, a także naukowców na etapie konstruowania planu badania.

## Bibliografia

- [1] Adams J.C., Mansi S., *CEO Turnover and Bondholder*, “Wealth. Journal of Banking and Finance” 2009, Vol. 33, Iss. 3, pp. 522–533, doi:10.2139/ssrn.786687.
- [2] Adamska L., Twarowska K., Kasak I., *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce*, MGA, Warszawa 2015.
- [3] Allen M.P., Panian S.K., Lotz R.E., *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*, “Administrative Science Quarterly” 1979, Vol. 24, No. 2, pp. 167–180.
- [4] Aluchna M., Krejner-Nowecka A., Tomczyk E., *Własność Skarbu Państwa a obecność kobiet w radach nadzorczych. Badanie spółek notowanych na GPW w Warszawie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1(175), s. 103–118.

- [5] Beatty R.P., Zajac E.J., *CEO change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects*, "Strategic Management Journal" 1987, Vol. 8, Iss. 4, pp. 305–317.
- [6] Berry T.K., Bizjak J.M., Lemmon M.L., Naveen L., *Organizational Complexity and CEO Labor Markets: Evidence From Diversified Firms*, "Journal of Corporate Finance" 2006, Vol. 12, Issue 4, pp. 797–817.
- [7] Bhagat S., Bolton B., Subramanian A., "CEO education, CEO turnover, and firm performance", working paper, University of Colorado at Boulder, August 3, 2010.
- [8] Boeker W., *Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top*, "Administrative Science Quarterly" 1992, Vol. 37, No. 3, pp. 400–421.
- [9] Bohdanowicz L., *Struktury własnościowe spółek a rotacje prezesów zarządów – wyniki badań empirycznych*, "Zarządzanie i Finanse" 2015, Vol. 13, No. 3, pp. 165–181.
- [10] Byrka-Kita K., Czerwiński M., Preś-Perepeczo A., *Stock market reaction to CEO appointment – preliminary results*, "Journal of Management and Business Administration. Central Europe" 2017, Vol. 25, No. 2, pp. 23–42.
- [11] Cline B.N., Yore A.S., *Silverback CEOs: Age, experience, and firm value*, "Journal of Empirical Finance" 2016, No. 35, pp. 169–188.
- [12] Cragun O.R., Nyberg A.J., Wright P.M., *CEO succession: what we know and where to go?*, "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance" 2016, Vol. 3, Iss. 3, pp. 222–264.
- [13] Dalton D.R., Kesner I.F., *Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment*, "Academy of Management Journal" 1985, Vol. 28, No. 4, pp. 749–762.
- [14] Davidson W.N., Nemec C., Worrell D.L., *Determinants of CEO Age at Succession*, "Journal of Management & Governance" 2006, Vol. 10, Iss. 1, pp. 35–57.
- [15] Favaro K., Karlsson P., Neilson G.L., *CEO succession 2000–2009: A decade of convergence and compression*, "strategy + business", Summer 2010, Iss. 59.
- [16] Finkelstein S., Hambrick D.C., Canella B., *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*, 1st edition, Oxford University Press, Oxford 2009.
- [17] Fundacja Liderów Biznesu, *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce*, Warszawa, marzec 2015.
- [18] Gamson W., Scotch N., *Scapegoating in baseball*, "American Journal of Sociology" 1964, Vol. 70, No. 1, pp. 69–76.
- [19] Grusky O., *Administrative succession in formal organizations*, "Social Forces" 1960, Vol. 39, Iss. 2, pp. 105–115.



- [20] Gurgul H., Majdosz P., *Stock price and resignation of members of the board: The case of the Warsaw Stock Exchange*, "Managing Global Transitions" 2007, Vol. 5, Iss. 2, pp. 179–192.
- [21] Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, "Academy of Management Review" 1984, Vol. 9, No. 2, pp. 193–206.
- [22] Helmich D.L., *Corporate succession: An examination*, "Academy of Management Journal" 1975, Vol. 18, No. 3, pp. 429–441.
- [23] Hillier D., Linn S.C., McColgan P., *Equity issuance, CEO turnover and corporate governance*, "European Financial Management" 2005, Vol. 11, Iss. 4, pp. 515–538.
- [24] Ishak R., Latif R., *CEO Succession: Is It Good or Bad News?*, Proceedings of 7th Global Business and Social Science Research Conference, China Conference, Beijing 2013.
- [25] Jalal A.M., Prezas A.P., *Outsider CEO succession and firm performance*, "Journal of Economics and Business" 2012, Vol. 64, Iss. 6, pp. 399–426.
- [26] Jiang F., Huang J., Kim K.A., *Appointments of outsiders as CEOs, state-owned enterprises, and firm performance: Evidence from China*, "Pacific-Basin Finance Journal" 2013, Vol. 23, pp. 49–64.
- [27] Kesner I., Sebor T., *Executive succession: past, present and future*, "Journal of Management" 1994, Vol. 20, Iss. 2, pp. 327–372.
- [28] Khanna N., Poulsen A.B., *Managers of financially distressed firms: Villains or scapegoats*, "The Journal of Finance" 1995, Vol. 50, No. 3, pp. 919–940.
- [29] King T., Srivastav A., Williams J., *What's in an education? Implications of CEO education for bank performance*, "Journal of Corporate Finance" 2016, Vol. 37, pp. 287–308.
- [30] Kovalchik S., Camerer C., Grether D., Plott C., Allman J., *Aging and decision making: A comparison between neurologically healthy elderly and young individuals*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 2005, Vol. 58, pp. 79–94.
- [31] Spence M., *Job market signalling*, "The Quarterly Journal of Economics" 1973, Vol. 87, Iss. 3, pp. 355–374.
- [32] Tian J.J., Haleblan J.J., Rajagopalan N., *The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, No. 7, pp. 731–747.
- [33] Urbanek P., *Rotacje zarządów polskich spółek publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 1–2, s. 19–34.
- [34] Urbanek P., *Zmiany akcjonariatu a rotacja członków zarządu na przykładzie polskich spółek publicznych*, „Polityka gospodarcza w okresie transformacji i kryzysu”, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 166, s. 228–237.
- [35] Wiersema M., Moliterno T., *CEO turnover in the new era: A dialogue with the financial community*, [in] J. Baum, S. Dobrev, A. Witteloostuijn (eds.), "Ecology and Strategy (Advances in Strategic Management)" 2006, Vol. 23, Emerald Group Publishing Limited, pp. 137–173.

- [36] Yim S., *The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior*, "Journal of Financial Economics" 2013, Vol. 108, Iss. 1, pp. 250–273.
- [37] Zhang Y., Rajagopalan N., *Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance*, "Strategic Management Journal" 2010, Vol. 31, Iss. 3, pp. 334–346.

---

## ZMIANA NA STANOWISKU PREZESA ZARZĄDU NA POLSKIM RYNKU KAPITAŁOWYM

### Streszczenie

Celem przeprowadzonych badań była analiza skali zjawiska tzw. sukcesji na stanowisku prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym w kontekście cech, takich jak: wykształcenie, powiązanie ze spółką, doświadczenie sektorowe i funkcjonalne, płeć, a także charakterystyka okoliczności sukcesji oraz liczebność zarządu. Badaną populację stanowiły powołania prezesa w spółkach publicznych, których akcje były dopuszczone do obrotu na GPW w Warszawie SA w latach 2000–2015. W wyniku dokonanego przeglądu literatury nie zidentyfikowano jak dotąd tak szczegółowej analizy zjawiska w odniesieniu do polskiego rynku kapitałowego. Populacja badawcza w liczbie 1904 powołań na stanowisko prezesa, w tym 886 nowych sukcesji, stanowi podstawę do odrzucenia hipotezy, że to skala zjawiska stanowiła w przeszłości czynnik mniejszego zainteresowania tym zagadnieniem wśród polskich badaczy. Na podstawie przeprowadzonej analizy w ramach statystyki opisowej populacji można zauważyć, że charakterystyka polskiego prezesa odbiega od opisu „typowego” prezesa na innych rynkach kapitałowych, co można uznać za przyczynek do dalszych rozważań nad zjawiskiem. Wyniki mogą mieć wpływ na proces podejmowania decyzji w odniesieniu do osób pełniących najwyższe stanowiska w spółkach oraz ułatwić wyjaśnienie związków między rotacją na stanowisku prezesa a wartością rynkową podmiotów notowanych na giełdzie. Rezultaty badań powinny zainteresować zarówno kadrę zarządzającą, organy nadzoru właścicielskiego, instytucje nadzorujące rynek finansowy, jak i ustawodawcę w kontekście parytetów płci w organach spółek kapitałowych. Analiza, obejmując pełen cykl giełdowy wraz z kryzysem finansowym oraz bańką internetową, wypełnia lukę badawczą dotyczącą rynków Europy Środkowej i Wschodniej.

**SŁOWA KLUCZOWE: PREZES ZARZĄDU, CEO, SUKCESJA, ZARZĄDZANIE, RYNEK KAPITAŁOWY**

---

## CEO TURNOVER IN THE POLISH CAPITAL MARKET

### Abstract

The purpose of the research was to analyse the phenomenon of succession in the managing director position (CEO) in the Polish capital market in the context of such characteristics as education, association with the company, sectoral and functional experience, sex, as well as the characteristics of the succession and the size of the board. The researched population constituted the CEO's appointments in public companies, whose shares were traded in the Warsaw Stock Exchange in 2000–2015. As a result of the literature review we identified that no such detailed analysis of the CEO successions has been performed in relation to the Polish capital market. A number of 1904 CEO appointments, including 886 new successions, are the basis for rejecting the hypothesis that the scale of the phenomenon has historically been a factor of less scientific interest in the issue among Polish researchers. Based on the analysis conducted within the descriptive statistics of the population, it can be noted that the characteristic of the Polish CEOs differs from the description of the “typical” CEO in other capital markets, which can be considered as a contribution to further research of the phenomenon. The results may influence decision-making processes in companies and lead to a better understanding of how the CEO appointment process can impact market value. The findings can be used by both the owners and supervisory boards. They may influence the decisions to appoint top executives and contribute to a better understanding of how a CEO appointment impacts shareholder value creation. The results also provide important guidelines for institutions that oversee the financial system and legislator in the context of the gender parity. The study covers a full economic cycle of the capital market, including the financial crisis and bubble periods and fills a research gap regarding developing markets in Central and Eastern Europe.

**KEY WORDS: CEO, SUCCESSION, MANAGEMENT, CAPITAL MARKET**

**JEL: G34, M12**

# KLIMAT ORGANIZACYJNY A ODKŁADANIE PRACY NA PÓŹNIEJ

## Wprowadzenie

Każda organizacja wysoko ceni pracowników, którzy potrafią pracować pod presją czasu i dotrzymują terminów. Odkładanie wykonania powierzonych zadań powszechnie jest uznawane za oznakę lenistwa lub brak umiejętności skutecznego zarządzania własnym czasem. Pytanie czy słusznie? Czy zawsze możemy o odkładaniu pracy myśleć w kategoriach negatywnych? Ważny zwrot w rozważaniach nad tzw. prokrastynacją zapoczątkowały badania A.H. Ch. Chu i J.N. Choi [3, s. 245–264], którzy opisali nie jeden, ale dwa rodzaje odkładania pracy na później. Badacze wyróżnili bowiem styl bierny, owocujący negatywnymi skutkami dla jednostki i organizacji, oraz aktywny, kiedy pracownik świadomie przekłada moment realizacji obowiązków, określając czasowe priorytety. Te dwa style nie tylko prowadzą do różnych konsekwencji, ale także są warunkowane przez różne zmienne osobowe i sytuacyjne.

W artykule postanowiono przyjrzeć się zmiennym sytuacyjnym, które nie pozostają obojętne dla prokrastynacji. Chodzi o klimat organizacyjny firmy, ponieważ to, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoje miejsce pracy z panującymi w nim warunkami i obowiązującymi zasadami, może hamować lub sprzyjać występowaniu określonych wzorów zachowań. W związku z tym celem badań było przedstawienie, jakie relacje zachodzą między klimatem autokratycznym i klimatem wspierającym a aktywnym i biernym odkładaniem pracy na później. Podjęta problematyka jest ważna z naukowego i praktycznego punktu widzenia. W wymiarze naukowym warto przyglądać się nie tylko uwarunkowaniom osobowym, lecz również czynnikom kontekstowym prokrastynacji. W wymiarze praktycznym badanie klimatu organizacyjnego i jego wpływu na odkładanie pracy na później może stanowić przesłankę

\* Dr hab. Agnieszka Lipińska-Grobelny, prof. UŁ – Uniwersytet Łódzki.

\*\* Mgr Weronika Michałowska – Infosys Poland sp. z o.o.

dla organizacji do zmiany przyjętych standardów pracy. W dalszej części artykułu wyjaśnimy terminy i opiszemy koncepcje, które stanowiły teoretyczne wprowadzenie do realizowanych badań.

## 1. Odkładanie pracy na później

Każdy z nas przynajmniej raz w życiu zwlekał z wykonaniem jakiejś pracy. Są również tacy pracownicy, którzy robią to regularnie. Można powiedzieć, że zjawisko prokrastynacji wpisane jest w ludzką naturę, dlatego zaskakuje fakt, że pierwsza próba zbadania odkładania pracy na później została podjęta dopiero w 1971 roku przez Ringenbacha, a bardziej szczegółowo przedstawiona w 1992 roku przez Milgrama [23, s. 65–94].

Termin „odkładanie pracy na później” (ang. *procrastination*) wywodzi się od łacińskiego słowa *procrastinatio*, które jest tłumaczone jako odroczenie, zwłoka, odkładanie na jutro. Wszystkie definicje podkreślają, iż odkładanie pracy na później to, świadome bądź nie, podejmowanie decyzji o przełożeniu wykonania czynności na mniej lub bardziej określoną przyszłość [23, s. 65–94]. W większości sformułowań pada akcent na negatywny aspekt prokrastynacji, podkreślając jej dysfunkcyjność, irracjonalność oraz negatywne konsekwencje. Niektórzy badacze wspominają jednak o dobroczynnym wymiarze odkładania pracy na później, rozpatrując je w kategoriach przemyślanego działania i unikania niepotrzebnego pośpiechu [3, s. 245–264]. Warto zauważyć, że wynik pracy nie zawsze zależy od czasu, jaki jednostka przeznaczy na realizację zadania. To, czy osoba wykona swoje obowiązki na długo przed wyznaczonym terminem, czy na krótko przed, niejednokrotnie nie ma wpływu na wynik końcowy [24, s. 454–458].

W niniejszej pracy, za badaczami A.H. Ch. Chu i J.N. Choi [3, s. 245–264], przyjęto, że prokrastynacja powinna być analizowana z dwóch perspektyw – aktywnej i biernej. Bierne odkładanie pracy na później jest zgodne z potocznym rozumieniem zjawiska. Często towarzyszy mu lęk przed niepowodzeniem czy obawa nieposiadania wystarczających kompetencji, by sprostać zadaniu. Można powiedzieć, że bierna prokrastynacja jest więc pewnego rodzaju strategią unikania porażki. Opóźnianie pracy zawsze można wytłumaczyć brakiem dostatecznej ilości czasu, a nie brakiem kompetencji zawodowych. Osoby, które charakteryzuje bierne odkładanie pracy na później, nie tylko odwołują zadania sprawdzające ich zdolności i umiejętności, ale także liczą się z opinią otoczenia [6, s. 163–168]. Z kolei aktywne odkładanie pracy na później odnosi się do sytuacji świadomego decydowania się na przełożenie realizacji zadania na określoną przyszłość. Wynika to z tego, że aktywni prokrastynatorzy czują, że sprawują kontrolę nad swoim czasem i potrafią nim efektywnie zarządzać. Na wykonanie pracy przeznaczają najkrótszą niezbędną ilość czasu i starają się go

maksymalnie wykorzystać. Presja zbliżającego się terminu nie tylko ich nie dezorganizuje, ale wręcz motywuje do większej skuteczności [3, s. 245–264]. Gdy niespodziewanie otrzymują dodatkowe zadania do wykonania, potrafią ocenić, które z nich należy wykonać w pierwszej kolejności. Działają bardziej spontanicznie niż osoby, które cechują się biernym odkładaniem spraw na później. Rozpoczęcie pracy na krótko przed końcem realizacji sprawia, że zadanie staje się dla nich wyzwaniem i pomaga uniknąć rutyny [6, s. 163–168]. Ponadto aktywni prokrastynatorzy planują swoje działania w sposób zorganizowany, ale nie przywiązują się nadmiernie do przyjętego harmonogramu prac. Swobodnie i celowo modyfikują ich kolejność w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Mimo powszechnego przekonania, że presja czasu rodzi stres, dla nich jest ona czymś przyjemnym, nad czym sprawują kontrolę i co może skutkować wyższym przekonaniem o własnej skuteczności [3, s. 245–264].

## 2. Przyczyny i skutki odkładania pracy na później

H.C. Schouwenburg [22, s. 71–96] wymienia trzy główne przyczyny zachowań prokrastynujących (w ujęciu A.H. Ch. Chu i J.N. Choi chodzi o styl bierny): nieefektywne zarządzanie czasem, lęk przed niepowodzeniem oraz niechęć do zadania. Osoby odkładające pracę na później przejawiają tendencję do niedoszacowania czasu niezbędnego do wykonania powierzonych obowiązków. Co więcej, czują, iż nie mają pełnej kontroli nad jego upływem, dlatego można przypuszczać, że dobra organizacja zadań na stanowisku pracy oraz skuteczne kierowanie (wymiarzy klimatu organizacyjnego) mogą pomóc takiemu pracownikowi w kształtowaniu nowych i bardziej skutecznych technik zarządzania czasem. Kolejną zmienną warunkującą prokrastynację jest obawa przed niepowodzeniem. Odkładanie na później pełni rolę strategii radzenia sobie z negatywnymi emocjami, takimi jak lęk przed oceną czy poczucie braku kompetencji [7, s. 1–20]. Trzecim źródłem odkładania pracy na później jest niechęć do określonych obowiązków. Pracownicy mogą zmierzać do unikania zadań, których wykonanie uważają za nieprzyjemne i uciążliwe. Im bardziej awersyjne jest zadanie, tym większe prawdopodobieństwo opóźniania jego realizacji, a na to postrzeżenie wpływa szereg zmiennych osobowych i sytuacyjnych. Wśród nich szczególną rolę przypisuje się systemowi nagród i kar (składowa klimatu organizacyjnego). Pracownik częściej zwleka z pracą, gdy nie doświadcza negatywnych konsekwencji lub gdy wzmiankowane konsekwencje nie pojawiają się natychmiast, ale są odroczone w czasie [23, s. 65–94]. Wracając do przyczyn prokrastynacji, zupełnie inne uwarunkowania będą dotyczyły aktywnych prokrastynatorów. O ile osoby preferujące bierne odkładanie pracy na później nieefektywnie zarządzają czasem i towarzyszy im niechęć do zadania lub lęk przed niepowodzeniem, o tyle aktywni prokrastynatorzy skutecznie zarządzają własnym czasem i celowo przesuwiają moment realizacji pracy. Chodzi

bowiem o to, że rodzące się napięcie, nie tylko usprawnia ich funkcjonowanie, lecz także pozytywnie wpływa na motywację do działania i osiągnięcie celu w ostatnim możliwym terminie [3, s. 245–264].

Pisząc natomiast o skutkach prokrastynacji, należy zwrócić uwagę na ich różnorodność zarówno z perspektywy pracownika, jak i organizacji. Z jednej strony, osoby biernie odkładające pracę na później nie tylko uzyskują gorsze wyniki w swojej pracy, lecz także mają niższe poczucie satysfakcji z ostatecznie wykonanego zadania. Mimo iż odkładanie pracy może być stosowane jako tymczasowa strategia radzenia sobie ze stresem i w rzeczywistości pomaga przez pewien okres obniżyć poziom napięcia, to jednak osoby biernie prokrastynujące doświadczają więcej negatywnych emocji w porównaniu z tymi, którzy realizują prace zgodnie z przyjętym harmonogramem. Lęk przed niepowodzeniem uniemożliwia jednostce podjęcie decyzji o działaniu, a gdy w końcu je podejmuje, z braku wystarczającego czasu i niewiary w swoje możliwości, osiąga niższe niż oczekiwane wyniki dla firmy i dla niej samej. To z kolei ujemnie wpływa na nastój pracownika, wiarę w swoje możliwości i wtórnie zwiększa lęk przed porażką. Negatywne uczucia towarzyszące biernej prokrastynacji zwiększają prawdopodobieństwo ponownego odroczenia wykonania kolejnego zadania [23, s. 65–94]. Z drugiej strony nie wszystkie opóźnienia muszą prowadzić do strat. Wielu pracowników twierdzi, że dzięki aktywnej prokrastynacji mają czas na planowanie i gromadzenie potrzebnych informacji. Nawet gdy wykonują zadanie na ostatnią chwilę, utrzymują, że pracują wydajniej i są bardziej kreatywni w warunkach czasowej presji [3, s. 245–264; 11, s. 153–166], co powinno przekładać się na większy sukces organizacji. Oznacza to, że aktywni prokrastynatorzy są motywowani zarówno przez wewnętrzną potrzebę poradzenia sobie z wyzwaniem, jak i przez zewnętrzne wymogi ukończenia zadania na czas [24, s. 454–458]. Co więcej, charakteryzuje ich wyższe przekonanie o własnej skuteczności i lepsze radzenie sobie ze stresem, dlatego ich „portret” przypomina osoby, które nie mają w zwyczaju odkładać na później wykonania zadania [3, s. 245–264].

### 3. Klimat organizacyjny a odkładanie pracy na później

Opisane powyżej zachowania prokrastynujące będą rozpatrywane w relacji z uwarunkowaniami środowiskowymi, w tym przypadku mamy na myśli klimat organizacyjny. Jest to pojęcie, które prowokuje do dyskusji zarówno nad jego zakresem, jak i sposobem badania. Istnieje wiele sposobów definiowania klimatu organizacyjnego [19, s. 33–40]. Niektórzy badacze utożsamiają kulturę z klimatem organizacyjnym np. D. Katz i R.L. Kahn [10] czy S.A. Goodman i D.J. Svyantek [8, s. 254–275]. Z kolei inni uważają, że te dwa zjawiska są ze sobą powiązane, ale wywodzą się z różnych dyscyplin naukowych [4, s. 619–654; 13; 21, s. 161–169]. Koncepcja kultury

organizacyjnej nawiązuje bowiem do nurtu *Human Relations* i podejścia socjologiczno-antropologicznego. Koncepcja klimatu organizacyjnego wyrasta z teorii pola K. Lewina i dotyczy ujęcia psychologicznego. Konsekwencją takiego stanu jest także odmienne podejście metodologiczne, ponieważ kultura jest badana jakościowo, zaś klimat organizacyjny – ilościowo. W związku z tym kultura organizacyjna odnosi się do zbioru norm, wartości i założeń podstawowych [4, s. 619–654; 9], z kolei klimat organizacyjny jest „powierzchnią kultury i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem” [14, s. 233].

Taki sposób definiowania klimatu organizacyjnego jest widoczny u D.A. Kolba [12] (stanowisko ważne dla badań prezentowanych w tym artykule), dla którego klimat organizacyjny stanowi zbiór spostrzeganych przez pracowników względnie stałych właściwości w organizacji mających wpływ na zachowania jej członków [16, s. 11–33]. Za wskaźnik klimatu organizacyjnego D.A. Kolb uznał sumaryczną ocenę następujących aspektów sytuacji pracy:

- odpowiedzialności: członkowie zespołu ponoszą osobistą odpowiedzialność za poziom zrealizowania przydzielonych im zadań, mogą samodzielnie podejmować decyzje i rozwiązywać problemy;
- wymagań: zespół kładzie nacisk na wysoką jakość produkcji lub usług, ustala pracownikom ambitne zadania i zachęca do ich podejmowania;
- nagród: pracownicy w zespole są częściej nagradzani za dobrze wykonaną pracę niż krytykowani lub ignorowani, gdy coś im się nie powiedzie;
- zorganizowania: działania zespołu są dobrze zaplanowane i przemyślane, a cele jasno określone;
- poczucia ciepła i poparcia: przyjaźń jest w zespole wartością cenioną, pracownicy ufają sobie wzajemnie, w zespole przeważają dobre stosunki międzyludzkie;
- kierowania: członkowie zespołu dobrowolnie akceptują kadrę kierowniczą i wskazówki fachowców, kierowanie w organizacji opiera się na wysokich kompetencjach zawodowych i osobistych.

Na tej podstawie D.A. Kolb [16, s. 11–33] wymienia trzy główne rodzaje klimatu organizacyjnego: wspierający, autokratyczny oraz pośredni między nimi. W klimacie wspierającym pracownikom stawiane są wysokie, jasno określone i stymulujące rozwój zawodowy wymagania. Za realizację przydzielonych im zadań ponoszą oni osobistą odpowiedzialność. Działania zespołu są dobrze zorganizowane i przemyślane. W razie konieczności jego członkowie mogą liczyć na wsparcie ze strony współpracowników, jak również kompetentnego, przyjaźnie nastawionego przełożonego. Komunikacja w takich warunkach ma charakter dwustronny. Przeciwnieństwem wspierającego klimatu organizacyjnego jest klimat autokratyczny, w którym pracownikom stawiane są niewielkie, mało sprecyzowane wymagania, za realizację których rzadko ponoszą odpowiedzialność. Członkowie zespołu są raczej karani lub krytykowani, gdy coś im się nie powiedzie, aniżeli nagradzani i doceniani, kiedy osiągają sukces. Wśród



pracowników nie ma atmosfery zaufania i wzajemnego wspierania własnych poczynań. Podwładni nie akceptują kierownika, przeciwstawiają się mu bądź też z niechęcią ulegają. W takich grupach najczęściej występuje komunikacja jednostronna.

## 4. Problematyka badań własnych

Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na prokrastynacji bez rozróżnienia na aktywną lub bierną. Jest to widoczne w omawianych wcześniej przyczynach, które odnoszą się ogólnie do samego zjawiska. Niewiele jest także analiz prowadzonych w kontekście środowiska zawodowego. J.M. Lonergan i K.J. Maher [18, s. 213–224] wykazali np. związki między poczuciem kontroli w pracy i autonomią a odkładaniem pracy na później. Otrzymane przez nich wyniki wskazały na niską autonomię jako czynnik najsilniej sprzyjający prokrastynacji z jednoczesnym podkreśleniem, że osoby z wewnętrznym poczuciem kontroli w połączeniu z wysokim poziomem autonomii były najmniej skłonne do prokrastynacji. Z kolei B. Nguyen, P. Steel i J.R. Ferrari [20, s. 387–399] w realizowanym projekcie z udziałem 22 053 osób zauważyli, że najczęściej odkładają pracę na później pracownicy, którzy są niżej wynagradzani, jak również ci, dla których realizowane obowiązki nie są wystarczająco motywujące.

Sama charakterystyka prokrastynatorów wiąże się z preferencjami odnośnie ich stylu pracy, co pośrednio może określać wspierające je wymiary klimatu organizacyjnego. Aktywni prokrastynatorzy lubią pracować pod presją czasu, pozwala im to na uzyskanie odpowiednio wysokiej mobilizacji i osiągnięcie optymalnych dla nich efektów [3, s. 245–264]. W tym miejscu przychodzą na myśl cechy sytuacji organizacyjnej, które pomagają takim pracownikom, a mianowicie wysokie wymagania i odpowiedzialność. Osoby z biernym odkładaniem pracy na później charakteryzuje natomiast m.in. niezdolność do szybkiego podejmowania decyzji oraz potrzeba natychmiastowej gratyfikacji [11, s. 153–166]. To również może wiązać się z wyborem miejsca pracy o dopasowanym do nich klimacie organizacyjnym z aplikowanymi odpowiednio szybko nagrodami czy też z akceptowanym przez nich poziomem autonomii.

W związku z powyższym celem przeprowadzonych w tym artykule badań było zweryfikowanie, jakie związki zachodzą między klimatem autokratycznym i wspierającym, wraz z jego poszczególnymi wymiarami w postaci odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia oraz kierowania, a dwoma rodzajami odkładania pracy na później (aktywnym i biernym). Zgodnie z powyższym zostały sformułowane następujące pytania, a nie hipotezy badawcze, ponieważ zaprezentowane wcześniej analizy nie dokonywały rozróżnienia na bierne i aktywne odkładanie pracy na później:

1. Czy w klimacie autokratycznym pracownicy częściej stosują bierne odkładanie pracy na później?

2. Czy w klimacie wspierającym pracownicy częściej stosują aktywne odkładanie pracy na później?
3. Które ze składowych klimatu organizacyjnego sprzyjają u pracowników prokrastynacji bierniej?
4. Które ze składowych klimatu organizacyjnego sprzyjają u pracowników prokrastynacji aktywnej?

## 5. Metoda

### Osoby badane

W badaniach uczestniczyło 119 osób aktywnych zawodowo (71 kobiet i 48 mężczyzn). Wiek respondentów mieścił się w przedziale 19–54 lata ( $M = 27,65$  lat;  $SD = 7,67$ ). Przeciętny wiek kobiet oscylował wokół 27 lat ( $SD = 7,00$ ), z kolei średni wiek mężczyzn wynosił 28 lat ( $SD = 8,6$ ). Najliczniej reprezentowana była grupa pracowników (53%) zatrudnionych w dużych organizacjach (powyżej 250 pracowników). Firmy średnie reprezentowało 11% badanych, zaś małe – 36% respondentów. Zdecydowana większość badanych osób legitymowała się wykształceniem wyższym (76%). Wykształcenie średnie posiadało 24% ankietowanych.

### Narzędzia badawcze

W celu uzyskania odpowiedzi na cztery wcześniej wymienione pytania badawcze wykorzystano następujący zestaw technik typu „papier–ołówek”: Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Kolba, Skalę Prokrastynacji Aktywnej Choi i Moran oraz Ogólną Skalę Prokrastynacji Lay’a do oceny biernego odkładania pracy na później. Wszystkie narzędzia cechowały wysokie wskaźniki rzetelności i trafności.

Kwestionariusz Kolba posłużył do oceny klimatu organizacyjnego firmy z następującymi wymiarami cząstkowymi, takimi jak: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie, które są ewaluowane na skali 10-stopniowej. Trafność kwestionariusza szacowano w oparciu o analizę czynnikową sześciu pozycji testowych. Otrzymano jednoczynnikową strukturę omawianego narzędzia. Ładunki czynnikowe pozycji wahały się od 0,63 do 0,79 i wyjaśniały 48,3% wariancji [1, s. 379–387]. Rzetelność kwestionariusza (6 pozycji,  $N = 119$ ), sprawdzona w niniejszym badaniu za pomocą współczynnika alfa Cronbacha, osiągnęła wartość 0,81.

Skala Prokrastynacji Aktywnej autorstwa J.N. Choi i S.V. Moran [2, s. 195–211], w polskiej adaptacji M. Wróbel i A. Bartosiewicz, to narzędzie do badania aktywnego odkładania pracy na później. Oprócz ogólnego wyniku narzędzie umożliwia pomiar

trzech jej czynników: pracy pod presją, osiągania celów na czas, świadomej decyzji o prokrastynacji. W niniejszych badaniach zdecydowano się posłużyć wyłącznie wynikiem ogólnym. Kwestionariusz poprzedzony instrukcją składa się z 16 twierdzeń odnoszących się do różnych sytuacji. Badany na skali 7-stopniowej ocenia, na ile się z nimi zgadza. Aby oszacować trafność narzędzia, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową oraz analizę confirmacyjną. Ładunki czynnikowe wynosiły powyżej 0,60 i wyjaśniały 62,5% wariancji [25]. Rzetelność polskiej adaptacji kwestionariusza, obliczona współczynnikiem alfa Cronbacha w obecnym badaniu, była równa 0,82.

Ogólna Skala Prokrastynacji autorstwa C. Lay'a [15, s. 474–495], w polskiej adaptacji M. Wróbel i A. Bartosiewicz, jest zbudowana z instrukcji i 20 stwierdzeń, których ludzie używają do opisywania siebie. Kwestionariusz służy do badania biernego odkładania pracy na później. Respondent na skali 5-stopniowej ocenia, na ile podane twierdzenia są dla niego charakterystyczne. W celu oszacowania trafności narzędzia również przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową oraz analizę confirmacyjną. Ładunki czynnikowe wynosiły powyżej 0,40 i wyjaśniały 40,3% wariancji [25]. Rzetelność polskiej adaptacji kwestionariusza, obliczona współczynnikiem alfa Cronbacha w obecnym badaniu, wynosiła 0,88.

## 6. Wyniki

### Klimat organizacyjny a bierne i aktywne odkładania pracy na później

W celu sprawdzenia, czy w klimacie autokratycznym pracownik częściej stosuje bierne odkładanie pracy na później (pierwsze pytanie badawcze), zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji z porównaniami *post hoc*. Wszystkie obliczenia zostały wykonane w programie SPSS Statistics wersja 24. Otrzymane wyniki wskazują na tendencję statystyczną dla zmiennej bierna prokrastynacja ( $F(2,116) = 2,85$ ;  $p = 0,06$ ). Przeprowadzone porównania *post hoc* za pomocą testu Tuckey'a ujawniły istotne różnice ( $p = 0,049$ ) między klimatem autokratycznym a wspierającym. Rozkłady średnich są najwyższe w klimacie autokratycznym ( $M = 59,58$ ,  $SD = 12,99$ ), co pozwala sformułować ostrożny wniosek, że w tym klimacie organizacyjnym pracownicy mogą częściej odwoływać się do biernej prokrastynacji (tabela 1).

Szukając odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, czy w klimacie wspierającym pracownicy częściej stosują aktywne odkładanie pracy na później, ponownie wykonano jednoczynnikową analizę wariancji w planie dla grup niezależnych z porównaniami *post hoc*. W wyniku tych analiz uzyskano efekt klimatu organizacyjnego na poziomie tendencji statystycznej dla aktywnego odkładania pracy na później ( $F(2,116) = 2,39$ ;  $p = 0,09$ ). Przeprowadzone porównania *post hoc* za pomocą testu

Tuckey'a ujawniły istotne różnice w nasileniu prokrastynacji aktywnej między klimatem autokratycznym i wspierającym ( $p = 0,05$ ). Rozkłady średnich są najwyższe w klimacie wspierającym ( $M = 67,19$ ,  $SD = 13,52$ ), najniższe z kolei w autokratycznym ( $M = 59,53$ ,  $SD = 14,68$ ) – tabela 1.

Tabela 1. Klimat autokratyczny i wspierający a częstość występowania u pracowników biernego i aktywnego odkładania pracy na później (N = 119)

Odkładanie pracy na później	Typy klimatu organizacyjnego	M	SD	F(2,116)	Istotność
Bierne odkładanie pracy na później	(1) Autokratyczny	<b>59,58</b>	<b>12,99</b>	<b>2,85</b>	<b>0,06</b>
	(2) Pośredni	52,92	12,94		
	(3) Wspierający	51,44	13,14		
Test HSD Tuckey'a – (1–3)					
Aktywne odkładanie pracy na później	(1) Autokratyczny	59,53	14,68	<b>2,39</b>	<b>0,09</b>
	(2) Pośredni	<b>63,00</b>	<b>16,02</b>		
	(3) Wspierający	<b>67,19</b>	<b>13,52</b>		
Test HSD Tuckey'a – (1–3)					

Źródło: opracowanie własne.

## Wymiary klimatu organizacyjnego a bierne i aktywne odkładanie pracy na później

W kolejnym kroku zdecydowano się przyjrzeć poszczególnym wymiarom klimatu organizacyjnego i ich potencjalnym związkom z prokrastynacją bierną i aktywną (3 i 4 pytanie badawcze). W tym celu posłużono się współczynnikiem korelacji r-Pearsona zamiast korelacji rang Spearmana, ponieważ wartości obu współczynników były podobne, co wskazywało na zależność liniową między wymiarami klimatu organizacyjnego a prokrastynacją i stanowiło podstawę do takich obliczeń.

Z otrzymanych danych wynika, że klimat organizacyjny pozostaje w ujemnym związku z biernym odkładaniem pracy na później ( $r = -0,22$ ;  $p = 0,017$ ).

Tabela 2. Związek klimatu organizacyjnego z biernym i aktywnym odkładaniem pracy na później (N = 119)

Odkładanie pracy na później	Klimat organizacyjny (wynik sumaryczny)	
	r-Pearsona	Istotność
Bierne odkładanie pracy na później	-0,22	0,017
Aktywne odkładanie pracy na później	0,25	0,007

Źródło: opracowanie własne.

Im niższy wynik sumaryczny w skali klimatu organizacyjnego (zmierzający w stronę autokratycznego), tym silniejsza bierna prokrastynacja. Natomiast prokrastynacja aktywna współwystępuje z wysokim wynikiem w skali klimatu organizacyjnego, czyli klimatem wspierającym ( $r = 0,25$ ;  $p = 0,007$ ) – tabela 2.

Szczegółowa analiza w zakresie wymiarów klimatu organizacyjnego wskazuje, że prokrastynacji aktywnej sprzyjają w miejscu pracy nagrody ( $r = 0,23$ ;  $p = 0,014$ ), zorganizowanie ( $r = 0,27$ ;  $p = 0,004$ ) oraz poczucie ciepła i poparcia ( $r = 0,23$ ;  $p = 0,014$ ). Oznacza to, że jeżeli w miejscu pracy mamy do czynienia z dobrymi stosunkami międzyludzkimi, praca jest nie tylko dobrze zorganizowana, lecz także źródłem nagród, wówczas taki pracownik częściej aktywnie przekłada sprawy zawodowe na określoną przyszłość. Natomiast biernemu odkładaniu pracy na później towarzyszy niski poziom wymagań ( $r = -0,27$ ;  $p = 0,003$ ) i słaba organizacja pracy na stanowisku ( $r = -0,22$ ;  $p = 0,017$ ). Innymi słowy, pracownik częściej zwleka z pracą, przekraczając narzucone terminy, gdy ona sama w sobie nie jest wyzwaniem, a działania zespołu są bardziej chaotyczne niż przemyślane (tabela 3).

Tabela 3. Wymiary klimatu organizacyjnego a biernie i aktywnie odkładanie pracy na później (N = 119)

Klimat organizacyjny – czynniki	Aktywne odkładanie pracy na później		Bierne odkładanie pracy na później	
	r-Pearsona	Istotność	r-Pearsona	Istotność
Odpowiedzialność	0,16	0,074	-0,08	0,378
Wymagania	0,08	0,403	-0,27	0,003
Nagrody	0,23	0,014	-0,17	0,060
Zorganizowanie	0,27	0,004	-0,22	0,017
Poczucie ciepła i poparcia	0,23	0,014	-0,07	0,424
Kierowanie	0,09	0,343	-0,12	0,210

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Omówienie wyników

Z przeprowadzonych badań wynika, że klimat organizacyjny firmy wiąże się z odkładaniem pracy na później. Osoby prokrastynujące aktywnie lubią funkcjonować zawodowo pod presją [3, s. 245–264], a klimat wspierający pozwala im na swobodne planowanie opóźnienia realizacji obowiązków i umożliwia działanie zgodne z ich preferencjami. Przeciwnieństwem jest klimat autokratyczny, który w sam sobie stanowi źródło napięcia [17, s. 129–146], dlatego negatywnie wpływa na nastrój pracownika i zwiększa jego lęk przed porażką, co w efekcie prowadzi do zwlekania z wykonaniem zadań.

Tak jak wzmiankowano, istotne z naukowego i praktycznego punktu widzenia jest wskazanie, które wymiary klimatu organizacyjnego torują drogę prokrastynacji. Uzyskane wyniki pokazują, że im niższe wymagania i zorganizowanie jako składowe klimatu organizacyjnego, tym silniejsze bierne odkładanie pracy na później. Taki sposób chronienia się przed konfrontacją z efektami własnej pracy jest charakterystyczny dla prokrastynatorów biernych, co potwierdzają badania J.R. Ferrari [5, s. 391–406] oraz B. Nguyen i in. [20, s. 387–399]. Drugą zmienną facylitującą bierne odkładanie pracy na później jest niski poziom zaplanowania zadań i słabe określenie celów. Można przypuszczać, że w takiej sytuacji pasywny prokrastynator czuje, że może pozwolić sobie na opóźnienia, ponieważ nie jest obciążony terminem ich wykonania.

Wyniki dotyczące prokrastynacji aktywnej ukazują, że im lepsze zorganizowanie, nagrody oraz poczucie ciepła i poparcia, jako składowe klimatu organizacyjnego, tym silniejsze aktywne odkładanie pracy na później. Wysoki poziom zaplanowania zadań i określenie celów ułatwia prokrastynatorom aktywnym umyślnie przełożenie realizacji działań na inny termin w oparciu o kryterium ważności i pilności obowiązków. Jak pokazują badania A.H.C. Chu i J.N. Choi [3, s. 245–264], jest to strategia najczęściej przyjmowana przez pracowników aktywnie prokrastynujących, która umożliwia im skuteczne zarządzanie czasem. Nagrody, które otrzymują za swoją pracę, tylko wzmacniają opisane powyżej wzory zachowania [20, s. 387–399], a poczucie ciepła i poparcia świadczy o dużym poziomie zaufania ze strony współpracowników, którzy zdają sobie sprawę, że zawsze mogą na takiego pracownika liczyć.

## Podsumowanie

Na początku artykułu zadano pytanie, czy zawsze o odkładaniu pracy na później można myśleć w kategoriach negatywnych. Przeprowadzone badania pokazują, że nie. Wprawdzie w tym miejscu nie analizowano konsekwencji, ale uwarunkowania sytuacyjne w postaci klimatu organizacyjnego z jego wymiarami, to otrzymane wyniki sygnalizują, że są to dwa różne rodzaje prokrastynacji, godne dalszego zgłębiania. Okazuje się bowiem, że klimat autokratyczny ze swoją restrykcyjnością i wyższym poziomem stresu zawodowego [17, s. 129–146] może prowadzić do samoutrudniania i negatywnych skutków dla firmy, ale już jego charakter wspierający pozwala na aktywne opóźnianie pracy. Ciekawe jest, że składową klimatu organizacyjnego o uniwersalnym znaczeniu dla prokrastynacji stanowi dobra organizacja pracy. Nie tylko osłabia ona bierne odkładanie pracy na później, lecz także sprzyja prokrastynacji aktywnej, powodując, że dla takiego pracownika zadanie staje się wyzwaniem i pomaga uniknąć rutyny [6, s. 163–168].

## Bibliografia

- [1] Chełpa S., *Walidacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny” 1993, Vol. 34, pp. 379–387.
- [2] Choi J.N., Moran S.V., *Why not procrastinate? Development and validation of a new active procrastination scale*, „The Journal of Social Psychology” 2009, Vol. 149, pp. 195–211.
- [3] Chu A.H.C., Choi J.N., *Rethinking procrastination: Positive effects of “active” procrastination behavior on attitudes and performance*, „The Journal of Social Psychology” 2005, Vol. 145, pp. 245–264.
- [4] Denison D.R., *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, pp. 619–654.
- [5] Ferrari J.R., *Procrastination as self-regulation failure of performance: Effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on ‘working best under pressure*, „European Journal of Personality” 2001, Vol. 5, pp. 391–406.
- [6] Ferrari J.R., Barnes K.L., Steel P., *Life Regrets by Avoidant and Arousal Procrastinators. Why Put Off Today What You Will Regret Tomorrow?*, „Journal of Individual Differences” 2009, Vol. 30, pp. 163–168.
- [7] Ferrari J.R., Johnson J.L., McCown W.G., *An Overview of Procrastination*, in: J.R. Ferrari, J.L. Johnson, W.G. McCown, (eds.), *Procrastination and Task Avoidance, Theory, Research and Treatment*, Plenum Press, New York 1995.
- [8] Goodman S.A., Svyantek D.J., *Person-organization fit and contextual performance: Do share values matter*, „Journal of Vocational Behavior” 1999, Vol. 55, pp. 254–275.
- [9] Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1976.
- [11] Knaus W.J., *Procrastination, blame, and change*, „Journal of Social Behavior and Personality” 2000, Vol. 15, pp. 153–166.
- [12] Kolb D.A., *Organizational psychology. An experimental approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
- [13] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [14] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [15] Lay C., *At last, my research article on procrastination*, „Journal of Research in Personality” 1986, Vol. 20, pp. 474–495.
- [16] Lipińska-Grobelny A., *Kultura i klimat organizacyjny – zarys problematyki*, in: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007.

- [17] Lipińska-Grobelny A., Stopa A., *Postrzeganie sensu roli zawodowej w kontekście klimatu organizacyjnego i rozwoju zawodowego pracownika*, in: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007.
- [18] Lonergan J.M., Maher K.J., *The Relationship Between Job Characteristics and Workplace Procrastination as Moderated by Locus of Control*, „Journal of Social Behavior and Personality” 2000, Vol. 5, pp. 213–224.
- [19] Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, Vol. 3, pp. 33–40.
- [20] Nguyen B., Steel P., Ferrari J.R., *Procrastination's Impact in the Workplace and the Workplace's Impact on Procrastination*, „International Journal of Selection and Assessment” 2013, Vol. 4, pp. 387–399.
- [21] Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, „Acta Universitatis Wratislaviensis” 1998, No. 2035, pp. 161–169.
- [22] Schouwenburg H.C., *Academic Procrastination: Theoretical Notions, Measurement, and Research*, in: J.R. Ferrari, J.L. Johnson, W.G. McCown, (eds.), *Procrastination and Task Avoidance, Theory, Research and Treatment*, Plenum Press, New York 1995.
- [23] Steel P., *The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure*, „Psychological Bulletin” 2007, Vol. 133, pp. 65–94.
- [24] Tice D.M., Baumeister R.F., *Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling*, „Psychological Science” 1997, Vol. 8, pp. 454–458.
- [25] Wróbel M., Bartosiewicz A., *Wstępna analiza właściwości psychometrycznych narzędzi do pomiaru prokrastynacji aktywnej i pasywnej*, VIII Zjazd Naukowy Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej „Psychologia świata społecznego”, Poznań 2011.

---

## KLIMAT ORGANIZACYJNY A ODKŁADANIE PRACY NA PÓŹNIEJ

### Streszczenie

Zjawisko odkładania pracy na później nie dotyczy wyłącznie pojedynczych pracowników, ale jest zachowaniem szeroko rozpowszechnionym, niemal wpisanym w ludzkie funkcjonowanie. Badania A.H.C. Chu i J.N. Choi [3] rzuciły nowe światło na to zagadnienie, koncentrując uwagę badaczy na dwóch różnych rodzajach zachowań prokrastynujących. W związku z tym celem badań prezentowanych w niniejszym artykule jest przeprowadzenie analizy



związków między wzmiankowanymi rodzajami odkładania pracy na później (aktywnym vs biernym) a klimatem organizacyjnym danej firmy. W badaniu uczestniczyło 119 osób (71 kobiet i 48 mężczyzn), które zostały poproszone o wypełnienie trzech narzędzi badawczych: Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego, Skali Prokrastynacji Aktywnej i Ogólnej Skali Prokrastynacji. Otrzymane wyniki wskazują, że w klimacie autokratycznym pracownicy częściej mogą odwoływać się do biernego odkładania pracy na później, z kolei w klimacie wspierającym mogą częściej aktywnie odkładać pracę. Ponadto zaobserwowano związki między różnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a aktywną i bierną prokrastynacją.

**SŁOWA KLUCZOWE: KLIMAT ORGANIZACYJNY, AKTYWNE ODKŁADANIE PRACY NA PÓŹNIEJ, BIERNE ODKŁADANIE PRACY NA PÓŹNIEJ**

---

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PROCRASTINATION

### Abstract

The phenomenon of procrastination does not only affect individual workers, but is a quite common behavior almost inscribed in human functioning. A.H.C. Chu and J.N. Choi [3] have shed a new light on this issue, focusing the attention of researchers on two different styles of procrastinating behavior. Consequently, the purpose of the research presented in this paper, is to analyze the relationship between the procrastination styles (active vs passive) and the organizational climate. The study involved 119 participants (71 women and 48 men) who were asked to complete three research tools such as: the Organizational Climate Questionnaire, the New Active Procrastination Scale and the General Active Procrastination Scale. The results revealed that, in an autocratic organizational climate employees are more likely to refer to passive procrastination, while in a supportive organizational climate they can more actively postpone their work. In addition, relationships between different dimensions of organizational climate and active and passive procrastination were observed.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CLIMATE, ACTIVE PROCRASTINATION, PASSIVE PROCRASTINATION**

**JEL: M10, M14**

# INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W LOKALNYCH I ZAGRANICZNYCH RELACJACH KLIENT–DOSTAWCA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo dysponuje określonymi i jednocześnie ograniczonymi zasobami, dlatego jednym ze sposobów podnoszenia efektywności działalności innowacyjnej jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Badania potwierdzają, że łączenie zewnętrznych źródeł wiedzy z zasobami własnymi przedsiębiorstwa pozwala na wzrost efektywności w procesie tworzenia własności intelektualnej i innowacji przez redukcję kosztów oraz osiągnięcie wyższych przychodów z komercjalizacji innowacji [2, s. 968]. Wśród innych korzyści wynikających ze współpracy w rozwoju innowacji z dostawcami i klientami można wymienić uzyskanie dostępu do nowych rynków i technologii oraz wzrost efektywności [22]. W tworzeniu innowacji istotną rolę może również odgrywać zaangażowanie w proces umiędzynarodowienia, w tym budowa relacji z zagranicznymi podmiotami [3, s. 74; 19]. Do korzyści wynikających z kooperacji z podmiotami zagranicznymi w procesie tworzenia innowacji zalicza się m.in.: redukcję ryzyka i kosztów, dostęp do wiedzy posiadanej przez podmioty zewnętrzne, rozwój oferty przedsiębiorstwa, możliwość dalszej ekspansji zagranicznej oraz skrócenie czasu wprowadzenia innowacji na rynek [1, s. 52; 19].

W polskich przedsiębiorstwach podejmujących współpracę w zakresie tworzenia innowacji największą korzyść wskazano jako wynik kooperacji z dostawcami i klientami [12, s. 96]. Zatem zasadne jest skoncentrowanie analizy relacji przedsiębiorstw

\* **Dr Paweł Mielcarek** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* **Dr Milena Ratajczak-Mrozek** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

<sup>1</sup> Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt pt. *Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych*, 2013–2016.

związanych z innowacyjnością na współpracy z kluczowymi dostawcami i klientami przedsiębiorstwa. Aktualne jest jednak pytanie, czy przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne w odmienny sposób wykorzystują relacje z kluczowymi klientami w zależności od ich krajowej (lokalnej) lub zagranicznej lokalizacji?

W związku z powyższym celem artykułu jest analiza zależności między efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami w zależności od ich krajowej lub zagranicznej lokalizacji. Na podstawie przyjętego celu artykułu sformułowano następujące pytanie badawcze: czy przedsiębiorstwa posiadające relacje z podmiotami zagranicznymi cechują się wyższym poziomem innowacyjności? Przy czym jako poziom innowacyjności przyjmuje się efekty działalności innowacyjnej oceniane w odniesieniu do głównych konkurentów przedsiębiorstwa.

Dla realizacji celu w artykule przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych od listopada 2014 r. do czerwca 2015 r. wśród 419 przedsiębiorstw z Polski. Otrzymane dane pierwotne przeanalizowano, posługując się metodą skupień, co pozwoliło dokonać klasyfikacji podmiotów w zakresie zidentyfikowanych zmiennych.

## 1. Innowacyjność przedsiębiorstwa

Innowacje stanowią główną siłę napędową rozwoju gospodarki rynkowej [8, s. 106]. Opisane przez J. Schumpetera zjawisko twórczej destrukcji zakłada ciągłe kwestionowanie osiągniętej przez lidera pozycji przez realizację działań przedsiębiorczych podejmowanych przez konkurentów [24]. W praktyce gospodarczej innowacyjność jest postrzegana jako domena liderów branż i przedsiębiorstw wiodących na rynku, co wynika z długiego okresu zwrotu inwestycji oraz wysokiego poziomu ryzyka<sup>2</sup>. Stąd też często jest traktowana drugorzędnie w stosunku do działalności operacyjnej<sup>3</sup>. Natomiast w rozważaniach teoretycznych od początku XXI wieku można zaobserwować dynamiczny i konsekwentny wzrost zainteresowania problematyką innowacyjności.

Jako pracę o fundamentalnym znaczeniu dla rozwoju badań w zakresie innowacyjności wskazuje się opracowanie J. Schumpetera, w której wyróżnił on następujące cechy innowacji: produkty, procesy produkcji, zagospodarowanie nowych rynków zbytu, użycie nowych surowców i półfabrykatów oraz zmiany organizacji rynku [24]. W ten sposób definicja ta odnosi się do poszczególnych elementów łańcucha produkcji: pozyskania surowców, produkcji, wytwarzania produktu, kończąca na sprzedaży produktu.

<sup>2</sup> Badania nad działalnością innowacyjną wskazują, że zaledwie 5% spośród opracowywanych produktów udaje się wprowadzić na rynek, z czego tylko część z nich odnosi sukces komercyjny [4, s. 63].

<sup>3</sup> W 2013 r. zaledwie 17,1% polskich przedsiębiorstw przemysłowych i 11,4% przedsiębiorstw usługowych stanowiło przedsiębiorstwa innowacyjne [12, s. 12].

Obecnie najpowszechniej akceptowaną definicją w literaturze jest propozycja przedstawiona przez OECD i przyjęta w europejskiej (EUROSTAT) i polskiej (GUS) działalności statystycznej. Według „metodologii Oslo” przedmiotem badań innowacji są wszystkie możliwe stopnie nowości. Stosownie do zapisów najnowszego, trzeciego wydania *Podręcznika Oslo* za działalność innowacyjną uznaje się szereg czynności o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów, zmian organizacyjnych i marketingowych, przy czym powinny być one nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa [20, s. 20–21]. Zatem dla potrzeb niniejszego postępowania za definicją roboczą innowacyjności przyjmuje się efekty działalności innowacyjnej, czyli ogół ulepszeń oraz nowych rozwiązań wprowadzonych na rynek, na którym działa dane przedsiębiorstwo, jak również rozwiązania wprowadzone w samym przedsiębiorstwie.

## 2. Współpraca w realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Jednym z kluczowych wyznaczników realizacji działalności innowacyjnej jest budowa warunków dla zarządzania innowacjami, przy uwzględnieniu założenia, iż tworzenie innowacji jest procesem wykraczającym poza granice organizacji [11, s. 21; 16, s. 44]. Innowacje powstają przy współpracy oraz dla zaspokojenia potrzeb innych podmiotów funkcjonujących w otoczeniu (klientów, dostawców, kooperantów). W takim ujęciu innowacja jest efektem zmian w organizacji wynikających z próby zaspokajania potrzeb klientów, przy uwzględnieniu ciągle zmieniającej się technologii oraz działalności konkurentów [6, s. 51–63]. Jednocześnie przedsiębiorstwo dysponuje określonymi i ograniczonymi zasobami, stąd też przez odpowiednie formy współpracy i zaangażowania podmiotów zewnętrznych w realizację prac badawczo-rozwojowych może osiągać efekty przewyższające potencjał danej organizacji [10]. H. Chesbrough w koncepcji otwartej innowacji wskazuje na potrzebę dowartościowania współpracy z podmiotami otoczenia w procesie tworzenia innowacji. Zakłada on konieczność reorientacji z działalności B+R, bazującej głównie na wewnętrznych zasobach organizacji, w kierunku rozwoju zdolności w pozyskiwaniu wiedzy od podmiotów zewnętrznych oraz dążeniu do pełnego dyskutowania wytworzonej własności intelektualnej i innowacji [5, s. 1]. Do najważniejszych korzyści wynikających z kooperacji w ramach działalności innowacyjnej zalicza się: możliwość redukcji nakładów przez eliminację powielania prac B+R poszczególnych kooperantów [27], uzyskiwanie dostępu do nowych rynków i technologii oraz dzielenie się wiedzą z innymi podmiotami [22]. Badania potwierdzają również, że

łączenie zewnętrznych źródeł wiedzy z zasobami własnymi przedsiębiorstwa pozwala na wzrost efektywności w procesie tworzenia własności intelektualnej i innowacji przez redukcję kosztów oraz osiągnięcie wyższych przychodów z komercjalizacji innowacji [2, s. 968].

W tworzeniu innowacji istotną rolę może również odgrywać zaangażowanie w proces umiędzynarodowienia, w tym budowa relacji z zagranicznymi podmiotami [3, s. 74]. Do najważniejszych korzyści wynikających z kooperacji z podmiotami zagranicznymi w procesie tworzenia innowacji zalicza się [1, s. 52]:

- redukcję ryzyka i kosztów towarzyszących wykorzystaniu technologii;
- redukcję i podział niepewności oraz kosztów prowadzenia działalności B+R;
- dostęp do wiedzy podmiotów trzecich;
- skrócenie czasu między opracowaniem innowacji a wprowadzeniem jej na rynek;
- możliwość poszukiwania i wykorzystania okazji rynkowych;
- dostęp do rynków zagranicznych i możliwość dalszej ekspansji zagranicznej;
- rozwój oferty przedsiębiorstwa.

Istotny jest również wybór odpowiedniej formy internacjonalizacji w procesie tworzenia innowacji, który warunkuje wykorzystanie posiadanej przez przedsiębiorstwo bazy technologicznej, a także przez efekty skali i specjalizacji wpływa na wzrost efektywności współpracy z innymi podmiotami [7, s. 73]. Wraz z rosnącym poziomem zaangażowania w proces internacjonalizacji wzrasta kontrola w ramach kooperacji przy tworzeniu innowacji, jak również możliwość użycia zasobów będących w posiadaniu podmiotów zagranicznych [7, s. 73].

Mimo korzyści wynikających z kooperacji z innymi podmiotami w realizacji działalności innowacyjnej, z badań przeprowadzonych przez GUS wynika, że relatywnie niewielki odsetek polskich przedsiębiorstw podejmuje współpracę w tym zakresie. W latach 2011–2013 zaledwie 28,4% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 23,0% przedsiębiorstw usługowych kooperowało z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej [12, s. 86]. Spośród grupy współpracujących podmiotów przedsiębiorstwa jako najbardziej korzystne wskazały: kooperację z przedsiębiorstwami z tej samej grupy (22,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 26,5% usługowych); w dalszej kolejności z dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (21,9% przedsiębiorstw przemysłowych i 39,6% usługowych); klientami (14,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 10,0% usługowych), szkołami wyższymi (14,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 9,0% usługowych) oraz innymi podmiotami [13, s. 96]. Pomijając współpracę z przedsiębiorstwami z tej samej grupy, na kolejnych miejscach pod względem osiągniętych korzyści w ramach współpracy w działalności innowacyjnej wskazani zostali dostawcy i klienci.

Kształtowanie relacji w procesie innowacji w polskich przedsiębiorstwach analizowano również pod względem wpływu sfer funkcjonalno-zasobowych na budowę potencjału innowacyjnego. Spośród dziesięciu sfer największym poziomem

oddziaływania cechowały się sfera marketingu (0,34), sfera logistyki zaopatrzeniowej (0,3), sfera informacji i komunikacji (0,28) [21, s. 216–217].

Kooperację przedsiębiorstw można postrzegać przez szerokie spektrum kryteriów, począwszy od odmiennych form współpracy, przez czas trwania kooperacji, lokalizację podmiotów, po motywy podejmowania współpracy [19, s. 83]. Podstawowym wymiarem analizy kooperacji przedsiębiorstw są relacje biznesowe, czyli długookresowa współpraca co najmniej dwóch podmiotów, którą charakteryzuje równoczesne występowanie treści i funkcji relacji [9, s. 42]. Na treść relacji składają się powiązania podmiotów, działań i zasobów, podczas gdy funkcje odnoszą się do skutków wywołanych w wyniku zachodzących powiązań. Przejawem funkcji relacji jest tworzenie międzyorganizacyjnego efektu synergii wynikającego z komplementarności zasobów kooperujących podmiotów lub zmiany w odniesieniu do wyników danej firmy, jej struktury organizacyjnej lub konfiguracji zasobów [14, s. 25–39].

Rozpatrując specyfikę zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z jego kluczowymi dostawcami, należy wskazać cztery wzajemnie na siebie oddziałujące elementy: wymianę handlową, technologii, finansową oraz kontakty nieformalne [17, s. 130]. Szczególnie istotna, w kontekście współtworzenia innowacji, jest wymiana technologii, która obejmuje rozwój produktów oraz procesów produkcyjnych dostawcy, będący odpowiedzią na zapotrzebowanie klienta. Również istotną część dopasowania dostawcy i klienta stanowi wymiana wiedzy specjalistycznej, w tym know-how. Najczęściej wymiana technologiczna występuje w przypadku przedsiębiorstw produkujących pokrewne produkty bazujące na zbliżonej bazie technologicznej, lecz różniące się stopniem zaawansowania. Dodatkowo prowadzenie wymiany technologicznej sprzyja powstawaniu i wzmacnia rozwój stosunków handlowych kooperantów [9, s. 45].

Natomiast w kontekście współpracy między sprzedającym a klientem można wyróżnić poszczególne formy zaangażowania w budowę relacji i uszeregować je począwszy od pojedynczej transakcji, przez transakcje powtarzalne, budowę relacji, partnerstwo, a kończąc na aliansach strategicznych [15, s. 108]. Budowanie relacji biznesowych z klientami wymaga możliwości nawiązania i utrzymania bezpośrednich kontaktów między sprzedającym a klientem i z reguły wymaga dłuższego okresu oraz obustronnego zaangażowania kooperantów. Rozwój współpracy z klientem może przebiegać jako proces eliminacji i wyboru danego podmiotu spośród grupy obecnych oraz potencjalnych kontrahentów na podstawie kryteriów uprzednio przyjętych przez przedsiębiorstwo. Dobór ten wynika z wielu różnych uwarunkowań i może się dokonywać stopniowo przez powtarzalne osiąganie pozytywnych doświadczeń i satysfakcji z realizacji poszczególnych transakcji, bądź może być wynikiem skutecznie przeprowadzonych działań marketingowych sprzedającego [9, s. 54]. K. Fonfara zaznacza, że niekiedy o kontynuacji współpracy może decydować dopasowanie w zakresie zasobów, w szczególności technologii lub kwestie struktury kosztów,

np. zakupy określonych surowców lub półfabrykatów ponawia się od podmiotów mających najlepszą dla danego klienta ofertę [9, s. 54]. Rozwój podejścia partnerskiego, mimo iż przynosi wymierne korzyści, wiąże się z koniecznością obustronnego zaangażowania i dopasowania zasobów kooperantów, stąd też nie zawsze jest on powszechnie stosowany. Szczególnie intensywnie relacje partnerskie są rozwijane w branżach o wysokich kosztach transakcyjnych, wynikających m.in. z dużej zmienności w obszarze technologii [26, s. 7–8].

### 3. Metodyka badań i podstawowa charakterystyka próby badawczej

Poddane analizie dane empiryczne uzyskano z wykorzystaniem badań przeprowadzonych od listopada 2014 r. do czerwca 2015 r. metodą ankiety pocztowej i internetowej (obydwa kwestionariusze ankietowe obejmowały te same pytania badawcze). Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentując wszystkie branże. Dobór próby miał charakter losowy. Łącznie uzyskano 419 odpowiedzi.

Prawie 87% analizowanej próby badawczej stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (odpowiednio 19,8%, 34,4% i 32,7%). 73,5% to firmy prywatne będące własnością podmiotów krajowych, 10% to firmy będące własnością podmiotów zagranicznych. Z kolei pod względem charakteru działalności 60,3% próby stanowią podmioty handlowo-usługowe (najliczniej reprezentowane są handel hurtowy i detaliczny, 14,8% próby, i budownictwo, 12,2% próby), a 40,7% podmioty produkcyjne (najliczniej reprezentowaną branżą jest przemysł metalowy, 11,9% próby).

W artykule analizie poddane są relacje przedsiębiorstw zarówno z podmiotami zagranicznymi, jak i krajowymi, stąd istotne jest poznanie podstawowej charakterystyki próby w zakresie umiędzynarodowienia działalności. Aż 82,6% analizowanych przedsiębiorstw (346 podmiotów) podstawową działalność ma zlokalizowaną całkowicie w Polsce. 21,5% (90 podmiotów) nie prowadzi żadnej działalności związanej z rynkami zagranicznymi, przy czym wśród form działalności analizie poddano zarówno formy internacjonalizacji czynnej (np. eksport, własne inwestycje zagraniczne), jak i biernej (np. import, przyjmowanie podwykonawstwa od zagranicznych podmiotów).

61,1% analizowanych podmiotów swoich kluczowych klientów ma zlokalizowanych wyłącznie lub w większości w Polsce, natomiast 16,2% wyłącznie lub w większości za granicą. Podobne wartości dotyczą lokalizacji kluczowych dostawców: 62,1% w Polsce i 12,6% za granicą.

Analizę danych pierwotnych dla realizacji postawionego w artykule celu przeprowadzono za pomocą analizy skupień. Analiza skupień może być wykorzystywana do wykrywania struktur w danych i ma zastosowanie „przeważnie wtedy, gdy nie

dysponujemy żadnymi hipotezami *a priori*, natomiast jesteśmy nadal w fazie eksploracyjnej naszych badań” [25]. Za zmienne będące podstawą wyznaczenia skupień wybrano oceniany przez badane przedsiębiorstwa poziom innowacyjności ich produktów, usług i/lub procesów względem działań ich najbliższych konkurentów, a także lokalizację kluczowych klientów i dostawców przedsiębiorstw. Dzięki temu możliwa jest eksploracja tendencji w zakresie powiązań między kluczowymi krajowymi i zagranicznymi relacjami przedsiębiorstw a ich innowacyjnością. Ze względu na braki danych i zastosowane zmienne do samej analizy skupień wykorzystano 334 odpowiedzi.

#### 4. Innowacyjność przedsiębiorstwa a lokalne i zagraniczne relacje z kluczowymi klientami i dostawcami

Ocenę poziomu innowacyjności własnych produktów, usług i procesów (na koniec 2014 r. na tle najbliższych konkurentów) wśród analizowanych przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1. Do oceny wykorzystano skalę 5-stopniową, gdzie 1 oznaczało znacznie gorszy, a 5 – znacznie lepszy poziom innowacyjności. Według wskazań respondentów 12,7% podmiotów oceniło swój poziom innowacyjności jako gorszy lub znacznie gorszy, 43,2% – jako prawie taki sam, a 32% – jako lepszy lub znacznie lepszy niż u konkurentów.

Tabela 1. Ocena poziomu innowacyjności własnych produktów, usług i procesów wśród analizowanych przedsiębiorstw

Ocena poziomu innowacyjności	Liczba wskazań	Procent wskazań
(1) znacznie gorszy	12	2,9%
(2) gorszy	41	9,8%
(3) prawie taki sam	181	43,2%
(4) lepszy	104	24,8%
(5) znacznie lepszy	30	7,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W dalszej części zaprezentowano wyniki analizy skupień. W postępowaniu badawczym poszukiwano zależności w różnych wariantach obejmujących wydzielenie od dwóch do czterech skupień oraz od dwóch do ośmiu kolejnych powtórzeń cykli obliczeń (iteracji). Po ocenie uzyskanych informacji wybrano wariant dla dwóch iteracji oraz dwóch skupień. Kryterium wyboru było wystąpienie największej zmiany współrzędnych centrów skupień, które po pierwszej iteracji wynosiło 2,737 dla pierwszego



skupienia oraz 2,660 dla drugiego skupienia. Szczegółowe wyniki analizy skupień w tym wariancie przedstawiono w tabeli 2. Pierwsze skupienie grupuje przedsiębiorstwa o innowacyjności prawie takiej samej oraz gorszej od konkurencji (ocena własna poziomu 2,86), natomiast drugie – o innowacyjności lepszej od konkurentów (3,87). Liczebność poszczególnych grup wyniosła odpowiednio: 199 przedsiębiorstw dla pierwszego skupienia oraz 135 przedsiębiorstw dla drugiego skupienia.

Tabela 2. Analiza skupień na podstawie zmiennych: poziom innowacyjności, lokalizacja kluczowych klientów i dostawców

Zmienne	Skupienia	
	1	2
Poziom innowacyjności	2,86	3,87
Lokalizacja kluczowych klientów	2,53	1,72
Lokalizacja kluczowych dostawców	1,80	2,70

Poziom innowacyjności: 1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy  
Lokalizacja kluczowych klientów i dostawców: 1 – całkowicie w Polsce, 2 – głównie w Polsce, 3 – w równym stopniu w Polsce, jak i za granicą, 4 – głównie za granicą, 5 – całkowicie za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniach wyróżniono pięć wariantów lokalizacji kluczowych klientów i kluczowych dostawców: 1 – całkowicie w Polsce, 2 – głównie w Polsce, 3 – w równym stopniu w Polsce, jak i za granicą, 4 – głównie za granicą, 5 – całkowicie za granicą.

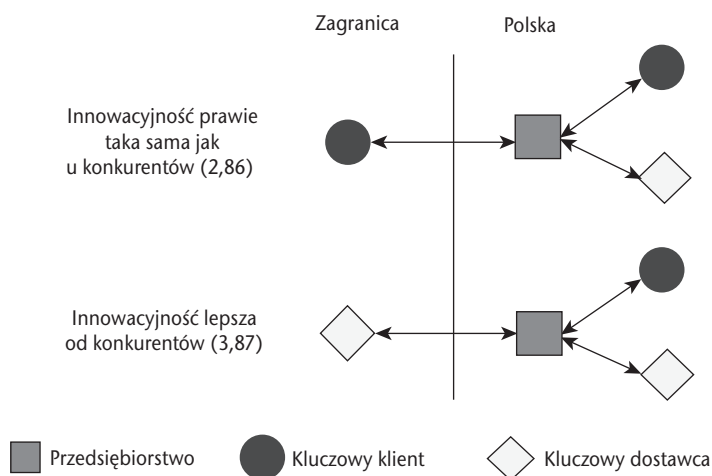
Pierwsze skupienie, grupujące przedsiębiorstwa o innowacyjności prawie takiej samej jak u konkurencji, charakteryzuje się kluczowymi dostawcami zlokalizowanymi głównie w Polsce. Natomiast ich klienci są w równym stopniu zlokalizowani w Polsce, jak i za granicą. Z kolei drugie skupienie, które zawiera przedsiębiorstwa oceniające poziom swojej innowacyjności jako lepszy od konkurentów, swoich kluczowych dostawców ma zlokalizowanych zarówno w Polsce, jak i za granicą, a kluczowych klientów głównie w Polsce (rysunek 1).

W dalszej kolejności przedstawiono uzyskane wyniki z analizy skupień w kontekście umiędzynarodowienia współpracy z kluczowymi dostawcami i klientami. W przypadku grupy przedsiębiorstw oceniających swój poziom innowacyjności jako podobny, a wręcz nieznacznie gorszy jak u konkurentów, relacje z kluczowymi klientami mogą być oparte na podwykonawstwie oraz dostarczaniu wyrobów o relatywnie niskiej wartości dodanej. Za dominacją tego typu relacji przemawia również charakterystyka próby, w której występuje więcej podmiotów o własności zagranicznej i mieszanej, w porównaniu do grupy przedsiębiorstw o wyższej innowacyjności.

W drugim skupieniu, oceniającym swoją innowacyjność jako lepszą od konkurentów (3,87), zaobserwowano odwrotną sytuację, czyli kluczowi dostawcy są zlo-

kalizowani w równym stopniu w Polsce, jak i za granicą, natomiast kluczowi klienci pochodzą głównie z Polski. Wysoka innowacyjność tych podmiotów względem ich najbliższych konkurentów może świadczyć o rosnących potrzebach rynku wewnętrznego, co przekłada się na zapotrzebowanie w zakresie nowoczesnych produktów, usług i procesów. W tym celu konieczne jest korzystanie z szerszego portfolio kluczowych dostawców zlokalizowanych zarówno w kraju, jak i za granicą.

Rysunek 1. Poziom innowacyjności w lokalnych i zagranicznych relacjach z kluczowymi klientami i dostawcami



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki wskazują na duże znaczenie w kontekście innowacyjności relacji związanych z kluczowymi krajowymi klientami. W literaturze przedmiotu podkreśla się występowanie zależności w przypadku silnych relacji tworzonych przez MSP i/lub młode przedsiębiorstwa z podmiotami krajowymi, w szczególności w rozwijających się gospodarkach, a negatywnym wpływem na rozwój procesu internacjonalizacji, zwłaszcza jeśli lokalni partnerzy są skoncentrowani na krajowym rynku lub mają ograniczone doświadczenie w działalności międzynarodowej [23].

W szerszym kontekście przytoczone rezultaty znajdują również potwierdzenie w wynikach badań statystycznych dotyczących wymiany handlowej w odniesieniu do produktów high-tech. W latach 2009–2013 w polskich przedsiębiorstwach konsekwentnie utrzymywała się znacząca przewaga importu nad eksportem w zakresie produktów high-tech [13, s. 127–129]. Mimo dominacji w badanej grupie podmiotów należących do niskiej techniki przytoczone wyniki wpisują się w zaobserwowaną w badaniach tendencję.

Zważywszy na duże zróżnicowanie badanej populacji pod względem prowadzonej działalności w dalszej kolejności wydzielone skupienia przeanalizowano pod kątem przynależności branżowej przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw cechujących się prawie taką samą innowacyjnością jak konkurenci największy udział stanowią podmioty z branży metalowej (15,1% w ramach całego skupienia), budowlanej (13,1%), przedsiębiorstwa zajmujące się handlem detalicznym i hurtowym (11,1%) oraz z branży meblarskiej (8,5%). Natomiast w grupie przedsiębiorstw o lepszym względem konkurentów poziomie innowacyjności największy udział posiadały przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym (24,4% w ramach całego skupienia), przedsiębiorstwa z branży metalowej (11,1%), następnie równy odsetek przypadał na podmioty należące do branży budowlanej (9,6%) i pozostałe branże usługowe (9,6%).

## Podsumowanie

Celem artykułu była analiza zależności między efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami w zależności od ich krajowej lub zagranicznej lokalizacji. Z przeprowadzonego postępowania wynika, że przedsiębiorstwa cechujące się takim samym poziomem innowacyjności oraz gorszym niż u konkurentów tworzą relacje z kluczowymi klientami zlokalizowanymi zarówno za granicą, jak i w Polsce, a ich kluczowi dostawcy pochodzą z kraju. Taka konfiguracja relacji z podmiotami mikrootoczenia wskazuje na koncentrację przedsiębiorstw na tworzeniu wyrobów i usług o relatywnie niskiej wartości dodanej, będących półproduktami w procesach opartych o podwykonawstwo.

Natomiast w przypadku podmiotów cechujących się lepszym niż u konkurencji poziomem innowacyjności dominuje współpraca z zagranicznymi i polskimi kluczowymi dostawcami oraz kluczowymi klientami zlokalizowanymi na terenie kraju. Taki układ relacji może wynikać ze specyfiki badanych przedsiębiorstw, wśród których dominują MSP o własności krajowej. Pewnym ograniczeniem w rozwoju procesu internacjonalizacji w działalności innowacyjnej jest zakorzenienie w sieci relacji z kooperantami, którzy również są skoncentrowani na krajowym rynku lub mają ograniczone doświadczenie w działalności międzynarodowej. Równocześnie lokalne relacje tworzone w zakresie działalności innowacyjnej są konsekwencją realizacji dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstw, czego efektem jest bazowanie na współpracy z kluczowymi krajowymi klientami. Ponadto w przypadku MSP należących do niskiej i średniej techniki dodatkowymi barierami w umiędzynarodowieniu działalności innowacyjnej jest ograniczony zakres rynkowy działalności oraz konieczność angażowania dodatkowych zasobów związanych z rozwojem silnych i stabilnych relacji biznesowych opartych o kontakty interpersonalne.

Zaobserwowane w prowadzonych badaniach prawidłowości znajdują również potwierdzenie w szerszym, makroekonomicznym kontekście, z którego wynika występowanie znaczącej luki innowacyjności między polską gospodarką a innymi państwami UE. W wyniku dążenia do konwergencji i zniwelowania dysproporcji w zakresie poziomów innowacyjności w polskiej gospodarce występuje konsekwentna przewaga przepływu produktów high-tech, know-how oraz usług nasyconych wiedzą z podmiotów zagranicznych do krajowych. Tendencje te uwidaczniają się również na poziomie mikro w postaci obserwowanej specyfiki i zakresu tworzonych relacji z kluczowymi podmiotami w ramach działalności innowacyjnej.

Zaprezentowany artykuł nie wyczerpuje podejmowanej problematyki, a z przeprowadzonego postępowania wynikają kolejne pytania oraz potrzeba realizacji dalszych pogłębionych badań. Szczególnie interesujące może się okazać zweryfikowanie dodatkowych przesłanek obejmujących zarówno zachęty, jak i bariery wpływające na podejmowanie współpracy w zakresie działalności innowacyjnej z polskimi i zagranicznymi kluczowymi dostawcami i klientami. Kolejnym istotnym zagadnieniem jest przeanalizowanie typu tworzonych innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe) w ramach krajowych i międzynarodowych relacji. Ostatnim z proponowanych kierunków badań jest ocena efektów powstających w wyniku podejmowanej współpracy, w tym wpływ relacji w działalności innowacyjnej na wyniki przedsiębiorstwa i jego poziom konkurencyjności.

## Bibliografia

- [1] Arias J.T.G., *Do Networks Really Foster Innovation?*, "Management Decision" 1995, Vol. 33, No. 9, pp. 52–56.
- [2] Bae Y., Chang H., *Efficiency and effectiveness between open and closed innovation: empirical evidence in South Korean manufacturers*, "Technology Analysis & Strategic Management" 2012, Vol. 24, No. 10, pp. 967–980.
- [3] Bekefi T., Epstein M.J., Yuthas K., *Creating Growth: Using Opportunity Risk Management Effectively*, "Journal of Accountancy", June 2008, pp. 72–78.
- [4] Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacyjny produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [5] Chesbrough H.W., *Open Business Model. How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- [6] Christensen C.M., Raynor M.E., *Innowacje napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- [7] Dymitrowski A., *The Role of Innovations. Created in the Internationalization Process for Company Performance*, PWN, Warszawa 2014.
- [8] Farrell D., *The Real New Economy*, "Harvard Business Review" 2003, Vol. 81, No. 10, pp. 104–113.

- [9] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
- [10] Freeman C., *Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues*. "Research Policy" 1991, Vol. 20, No. 5, pp. 499–514.
- [11] Guinet J., *National systems for financing innovation*, OECD, Paris 1995.
- [12] GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2014.
- [13] GUS, *Nauka i Technika w 2013 r.*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2014.
- [14] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London–New York 1995.
- [15] Hutt M., Speh T., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Dryden Press, Orlando 1998.
- [16] Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [17] Leage-Hellman J., *Technological Development in Industrial Networks*, Uppsala University, Uppsala 1989.
- [18] Lewandowska M.S., Gołębiowski T., *Innovation and International Competitiveness of Manufacturing Firms: Evidence from Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania*, in: A. Zhuplev, K. Liuhto, (eds.), *Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia*, Hershey: IGI Global, 2014, pp. 57–82.
- [19] Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [20] OECD, EUROSTAT, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa 2008.
- [21] Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- [22] Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990, Vol. 3, pp. 79–91.
- [23] Prashantham S., Birkinshaw J., *Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization*, "Management International Review" 2015, Vol. 55(1), pp. 207–234.
- [24] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [25] Statsoft, [http://www.statsoft.pl/textbook/stathome\\_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html%23h](http://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html%23h) [15.09.2015].
- [26] Webster F., *The Changing Role of Marketing in the Cooperation*, "Journal of Marketing" 1992, Vol. 56, No. 4, pp. 1–17.
- [27] Zander I., *How Do You mean 'Global: An Empirical Investigation of Innovation Network in the Multinational Corporations*, "Research Policy" 1999, Vol. 28, pp. 195–213.

---

## INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W LOKALNYCH I ZAGRANICZNYCH RELACJACH KLIENT–DOSTAWCA

### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zależności między efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa a rodzajem relacji z kluczowymi klientami i dostawcami w zależności od ich krajowej lub zagranicznej lokalizacji. Dla realizacji celu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych od listopada 2014 r. do czerwca 2015 r. wśród 419 przedsiębiorstw z Polski i przeanalizowanych metodą skupień. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa cechujące się prawie takim samym poziomem innowacyjności, a wręcz nieznacznie niższym niż u konkurentów, tworzą relacje z kluczowymi klientami zlokalizowanymi zarówno zagranicą jak i w Polsce, a ich kluczowi dostawcy pochodzą z kraju. Z kolei wśród podmiotów cechujących się lepszym niż u konkurencji poziomem innowacyjności dominuje współpraca z zagranicznymi i polskimi kluczowymi dostawcami oraz kluczowymi klientami zlokalizowanymi na terenie kraju. Przeprowadzona analiza pozwala wskazać tendencje w zakresie internacjonalizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

**SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJE, INNOWACYJNOŚĆ, RELACJE, NABYWCY, DOSTAWCY, WSPÓŁPRACA**

---

## INNOVATIONS IN DOMESTIC AND FOREIGN BUYER–SELLER RELATIONSHIPS

### Abstract

The aim of the article is to analyze dependency between effects of companies' innovation activity in terms of their relationships with key customers and suppliers according to their domestic or foreign location.

In the article the results of the study conducted from November 2014 to June 2015 among 419 companies from Poland are presented and analyzed using cluster method.

The analysis shows that companies which are characterized by almost the same level of innovation or even slightly lower than their competitors, create relationships mostly with key customers located both abroad and in Poland and with key domestic suppliers. And companies which assess their innovativeness as better than the one from competitors cooperate with

foreign and Polish key suppliers and key domestic customers. The analysis allows you to identify trends in the internationalization of companies' innovative activities.

**KEY WORDS: INNOVATION, INNOVATIVENESS, RELATIONSHIP, BUYER, SUPPLIER, COOPERATION**

**JEL: M16, O19, O31, L14, P13**

# MODELE DOJRZAŁOŚCI A MODELE DOSKONAŁOŚCI. NIEZALEŻNOŚĆ CZY WSPÓŁZALEŻNOŚĆ NA DRODZE DO ROZWOJU ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Doskonałość i dojrzałość organizacji w ujęciu praktycznym jest często traktowana jako odrębne byty, które nawzajem się wykluczają. Tymczasem analiza tych modeli wskazuje na ich współzależność. Bez zrozumienia kontekstu trudne jest doskonalenie organizacji i tworzenie warunków do dalszego efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Oczywiście, stosując wybrany model, trzeba mieć świadomość, że jest on tylko półśrodkiem na drodze do doskonalenia firmy. Praktyka stosowania modeli dojrzałości pokazuje, że model dobrze się sprawdza do określenia poziomu zorganizowania przedsiębiorstwa i na tym jego użyteczność się kończy. Wynika to z samej struktury modelu oraz przyjętego założenia, że istnieją pewne przewidywalne wzorce ewolucji i kierunków zmian w organizacji. Wzorce te znalazły odzwierciedlenie w konstrukcji modeli pokazując logiczną ścieżkę, poczynawszy od stanu początkowego do stanu oznaczającego w danym modelu pełną dojrzałość. Z kolei modele doskonałości swoją strukturę opierają na wynikach organizacji, które są kluczem do dalszego mierzenia, uczenia się i budowania innowacyjnych rozwiązań przy wykorzystaniu dostępnych benchmarków. Mają również wbudowany bardzo prosty mechanizm pomiaru osiągnięcia stopnia doskonałości. Jednak z punktu widzenia organizacji jest to tylko podstawą do osiągnięcia certyfikatów czy określeniem drogi do nagrody. Określenie

\* Dr Joanna Martusewicz – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* Dr Witold Szumowski – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.



stopnia dojrzałości organizacji i jej systemu ułatwiłoby prace na drodze doskonalenia przedsiębiorstwa.

Artykuł jest wstępem do badań, których celem jest ukazanie współzależności występujących między modelem dojrzałości i modelem doskonałości. Został on opracowany na podstawie przeglądu dostępnej literatury, a jego celem jest przedstawienie nowego spojrzenia na funkcjonujące w praktyce zarządzania koncepcje i zjawiska; w tym szczególnym przypadku dotyczy to koncepcji doskonałości i dojrzałości oraz zagadnienia identyfikacji elementów wspólnych oraz różnicujących te dwa typy modeli.

## 1. Modele dojrzałości

Stan osiągnięcia pełni rozwoju lub też stan gotowości do czegoś jest określeniem terminu dojrzałości. Stąd dojrzałość organizacji można określić jako pewien poziom umiejętności organizacyjnych świadczący o stopniu przygotowania organizacji do pełnienia zadań i realizacji celów w kompleksowy sposób [30, s. 401].

Odnosząc podejście dojrzałości do systemu zarządzania, można za R. Hafferem [10, s. 45] stwierdzić, że wyznacznikiem dojrzałości systemu zarządzania jest właściwe dopasowanie elementów do modelu biznesowego. W tym ujęciu o dojrzałości nie decyduje wdrożenie w przedsiębiorstwie konkretnego podejścia do zarządzania, czy osiągnięcie najwyższego zidentyfikowanego poziomu rozwiązań w danej dziedzinie, lecz poziom zaawansowania tych rozwiązań. Modele dojrzałości mogą być wykorzystywane w zarządzaniu w trojaki sposób:

- powszechnie akceptowalne modele referencyjne lub zbiory dojrzałych praktyk służących ocenie kompetencji organizacji [24, s. 127];
- narzędzia, które jednocześnie umożliwiają wewnętrzny i zewnętrzny benchmarking organizacji oraz stanowią zbiór wytycznych dla ewolucyjnego procesu rozwoju organizacyjnego [17];
- ustrukturalizowane zbiory elementów opisujących zdolności organizacji na poszczególnych poziomach [33, s. 395].

Z perspektywy celów ich stosowania modele dojrzałości pełnią zatem trzy podstawowe funkcje [2; 6; 19; 26; 9]:

- deskryptywną – jako modele opisowe, będące narzędziem diagnostycznym, służące ustaleniu stanu obecnego, np. na potrzeby raportowania wewnętrznego i zewnętrznego;
- preskryptywną – jako modele normatywne, nakazowe, służące doskonaleniu organizacji lub jej obszarów przez wskazanie ścieżki osiągnięcia określonych stanów organizacyjnych;

- porównawczą – jako modele umożliwiające benchmarking wewnętrzny i/lub zewnętrzny.

Pierwszy model dojrzałości w zarządzaniu pojawia się ponad 40 lat temu w opracowaniu L. Nolana [21] pt. *Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis*. W wizjonerskim, jak na owe czasy, artykule jego autor przedstawia fazowy model rozwoju i wykorzystania systemów informatycznych zarządzania. W związku z dynamicznym rozwojem technik komputerowych i możliwością ich wykorzystania w organizacjach ten czterofazowy model zostaje uzupełniony kilka lat później [22]. Autor w swoim modelu opisuje poszczególne fazy rozwoju (dojrzałości) w zakresie przetwarzania danych w organizacji, określając jednocześnie czynniki wpływające na rozwój w tym zakresie, takie jak: budżet IT oraz zmiany technologiczne [13, s. 47].

Kilka lat po pierwszej publikacji Nolana swój model prezentuje P.B. Crosby [4]. Jego 5-stopniowy model dojrzałości zarządzania jakością (QMMG) jest uważany za pierwszy model dojrzałości organizacyjnej. Macierz Crosbiego składa się z sześciu wymiarów, takich jak: rozumienie zarządzania jakością, status organizacji jakości, rozwiązywanie problemów, koszty jakości, sposoby podnoszenia jakości oraz postawa pro jakościowa organizacji. W odniesieniu do każdego z wymienionych wymiarów Crosby identyfikuje poziomy dojrzałości, określone w każdym z przypadków jako: niepewność, przebudzenie, uświadomienie, mądrość oraz najwyższy poziom – pewność. W zamyśle QMMG jest wzorcem dla organizacji służącym ocenie dojrzałości procesów w kierunku ich zakorzenienia w kulturze pro jakościowej [33, s. 396]. Uznawany jest za pierwowzór współczesnych modeli dojrzałości. Od tego czasu powstało wiele różnego rodzaju propozycji, zazwyczaj dedykowanych do określonych obszarów organizacji czy zarządzania. Przyjmując jako kryterium obszar zastosowania w stosunku do istniejących modeli, można wyróżnić modele:

- zarządzanie jakością,
- zarządzanie obszarem IT,
- zarządzanie procesami,
- zarządzanie projektami i programami,
- zarządzanie publiczne,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie produkcją,
- zarządzanie zasobami ludzkimi.

Przedstawiona powyżej enumeracja jest ograniczona do podstawowych i najczęściej występujących obszarów zastosowania modeli dojrzałości, nie jest zatem ona kompletna i służy prezentacji różnorodności w zakresie modeli dojrzałości.

Wybrane modele dojrzałości przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie popularnych modeli dojrzałości

Model	Obszar zastosowania w organizacji	Proponowane w modelu poziomy dojrzałości	Czynniki sytuacyjne	Autor
Fazowy model rozwoju i wykorzystania systemów informatycznych zarządzania	IT	Inicjacja, rozpowszechnianie, kontrola, integracja, administrowanie danymi, dojrzałość	Rozwój technologii, budżet	L. Nolan
QMMG	Zarządzanie jakością	Niepewność, przebudzenie, uświadomienie, mądrość, pewność	–	P.B. Crosby
Koncepcja poziomów dojrzałości organizacji	Zarządzanie jakością	Brak formalnego podejścia; podejście reaktywne, stabilne; formalne podejście systemowe; nacisk na ciągłe doskonalenie; osiągi najlepsze w swojej klasie	–	Norma ISO 9004:2000
Matryca strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Inicjacji; wzrostu funkcjonalnego; wzrostu kontrolowanego; integracji funkcjonalnej; integracji strategicznej	Wielkość organizacji, cele biznesowe, fazy wzrostu, złożoność organizacyjna	L. Baird i I. Meshoulam
Model dojrzałości zarządzania ryzykiem	Zarządzanie ryzykiem	<i>Ad hoc</i> ; inicjacja; powtarzalność; zdolność do zarządzania; przywództwo	–	RIMS
PRI	Zarządzanie publiczne	Pięć opisanych (nienazwanych) poziomów dojrzałości	–	J. Bober i in.
Model dojrzałości audytu wewnętrznego	Zarządzanie finansami	Tradycyjny audyt, zintegrowane analizy <i>ad hoc</i> , ciągła ocena ryzyka i ciągły audyt; zintegrowany ciągły audyt i monitoring; ciągłe zabezpieczanie ryzyk korporacyjnych	–	KPMG
Model dojrzałości zarządzania podatkami	Zarządzanie finansami	Inicjacja, powtarzalność, zdefiniowanie, zdolność do zarządzania, optymalizacja	–	PWC
Model dojrzałości BPO	Zarządzanie procesami	<i>ad hoc</i> , działania zdefiniowane, działania powiązane, działania zintegrowane, działania rozszerzone	–	Software Engineering Institute
Model dojrzałości zarządzania procesami biznesowymi (BPMM)	Zarządzanie procesami	Układ siłowy; taktyczna integracja; orientacja procesowa; optymalizacja przedsiębiorstwa; inteligentne sieci operacyjne	–	D.M. Fisher
P3M3	Zarządzanie projektami	Inicjacja, powtarzalne procesy, zdefiniowane procesy, zarządzane procesy, optymalizacja procesów	–	Office of Government Commerce
Model dojrzałości zarządzania projektami (Kerzner –PMMM)	Zarządzanie projektami	Wspólny język; wspólne procesy; jedna wspólna metodyka zarządzania; benchmarking; ciągłe doskonalenie	–	H. Kerzner

Model	Obszar zastosowania w organizacji	Proponowane w modelu poziomy dojrzałości	Czynniki sytuacyjne	Autor
PCMM 2.0	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Inicjacja; zdolność do zarządzania; zdefiniowanie; przewidywalność; optymalizowanie	kultura regionalna i organizacyjna, cele biznesowe	B. Curtis, B. Hefley, S. Miller
Audyt procesów	Zarządzanie procesami	Cztery opisane (nienazwane) poziomy w obszarze zarządzania procesami oraz przedsiębiorstwem	–	M. Hammer

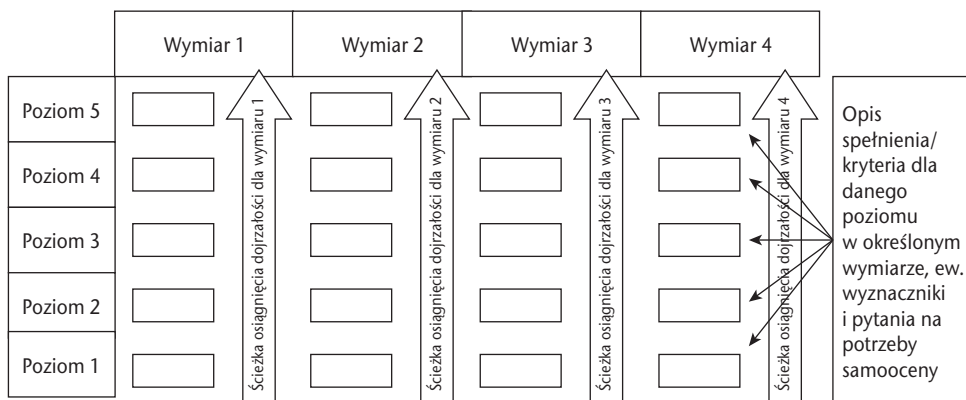
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13, s. 47; 33, s. 396; 25; 1; 29; 3; 4; 16; 27; 18; 8; 23, s. 7; 20, s. 16; 5; 11; 22; 31].

Struktura modeli dojrzałości wynika z podstawowego założenia, iż istnieją pewne przewidywalne wzorce ewolucji i kierunków zmian w organizacji. Wzorce te znajdują odzwierciedlenie w konstrukcji modeli, pokazując logiczną ścieżkę, począwszy od stanu początkowego do stanu oznaczającego w danym modelu pełną dojrzałość.

Modele dojrzałości składają się z kilku podstawowych elementów:

- wymiarów i subkategorii tych wymiarów,
- ścieżki osiągnięcia dojrzałości (poziomów spełnienia),
- wyznaczników poziomu dojrzałości,
- opcjonalnie – czynników sytuacyjnych.

Rysunek 1. Uproszczony schemat struktury modeli dojrzałości



Źródło: opracowanie własne.

Określenie wymiarów jest uzależnione od modelu dziedzinowego dla którego określane są stopnie rozwoju organizacyjnego. Na przykład w modelu P3M3, służącym ocenie dojrzałości projektowej organizacji, ocena jest dokonywana w trzech

wymiarach: projektów, programów oraz portfelu projektowego [23]. Z kolei model dojrzałości procesowej M. Hammera składa się z następujących wymiarów: sposobu zaprojektowania, właściciela, infrastruktury, mierników oraz efektywności. Każdy z proponowanych wymiarów składa się z subkategorii, np. wymiar „efektywność” składa się z subkategorii: wiedza, umiejętności, zachowania [11, s. 4].

W większości modeli dla każdego kryterium jest określana ścieżka osiągnięcia doskonałości. Składa się ona ze zdefiniowanych dla każdego z wymiarów poziomów, które organizacja stopniowo powinna osiągać w drodze do najwyższego stopnia dojrzałości rozwiązań w danej dziedzinie. W tabeli 1 przedstawiono popularne modele wraz z określeniem zdefiniowanych w nich poziomów dojrzałości (kolumna 3).

Syntetyzując propozycje poziomów dojrzałości proponowane w poszczególnych modelach, można za H. von Scheelem i in. [33, s. 399] sprowadzić je do następującej propozycji:

- Poziom 1 – niepewność, ten etap rozwoju organizacyjnego charakteryzuje się zwykle działaniami nieformalnym, chaotycznymi i podejmowanymi *ad hoc*. Większość czynności nie jest zdefiniowana, osiągnięcie sukcesu zależy wyłącznie od wysiłku personelu, a nie właściwej organizacji.
- Poziom 2 – powtarzalność, są definiowane podstawowe działania w ramach realizowanych procesach w celu osiągnięcia pewnego poziomu powtarzalności wcześniej uzyskanych wyników, są określone podstawowe sposoby kontroli w celu śledzenia kosztów, harmonogramu i efektów. Działania operacyjne są planowane i kontrolowane, ale nie są szczegółowo opisane.
- Poziom 3 – przebudzenie – działania zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym są szczegółowo opisane, udokumentowane, ujednoczone i zintegrowane w zestaw standardowych kompetencji organizacji. W realizowanych w organizacji działaniach w ramach programów, projektów, procesów są wykorzystywane zestawy standardowych metod i technik organizatorskich.
- Poziom 4 – wiedza – wypracowane działania są w sposób ciągły doskonalone, analizowane i opisywane jako dobre praktyki zarządzania; działania w procesach i projektach są szczegółowo opisane i mierzone z wykorzystaniem mierników ilościowych. Oznacza to myślenie statystyczne i zarządzanie oparte na dowodach.
- Poziom 5 – pewność, ciągłe doskonalenie jest wpisane w kulturę organizacyjną firmy, są zbierane informacje zwrotne, zarówno w obszarze realizowanych procesów, jak i posiadanych. Proces doskonalenia jest centralnym elementem systemu zarządzania.

Przedstawiona ścieżka, od poziomu niepewności do ciągłego doskonalenia, pokazuje rozwój organizacji. W tym przypadku modele te mają często charakter normatywny, określają poszczególne stany na drodze do osiągnięcia celu, jakim jest najwyższy poziom spełnienia. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze, na zagadnienie spójności oraz, po drugie, na czynniki sytuacyjne. Według L. Baird

i I. Meshoulam [1] istotną kwestią jest zachowanie spójności wewnętrznej w organizacji, co oznacza wzajemne dopasowanie poziomów dojrzałości w poszczególnych wymiarach modelu oraz spójność z celami biznesowymi i fazą rozwoju organizacji, które to elementy stają się w takim układzie *de facto* czynnikami sytuacyjnymi. Czynniki sytuacyjne, wskazane przez autorów niniejszej pracy jako opcjonalne elementy struktury modeli dojrzałości, są uwzględniane (na zróżnicowanym poziomie szczególności) m.in. w modelach: strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, fazowym modelu rozwoju i wykorzystania systemów informatycznych zarządzania oraz w PCMM 2.0 (por. tabela 1.) Z pewnością powszechniejsze i bardziej szczegółowe uwzględnienie czynników sytuacyjnych przyczyniłoby się do zwiększenia uniwersalności oraz użyteczności modeli dojrzałości.

Ważnym aspektem jest podejście do projektowania omawianych modeli. W tej kwestii wśród teoretyków zajmujących się tym zagadnieniem panuje zgodność. Łącząc propozycje kilku autorów zajmujących się zagadnieniem [17; 6; 2; 9], można sformułować następujący schemat postępowania:

1. Zdefiniowanie zakresu modelu (określenie dziedziny modelu, jego granic i grupy docelowej).
2. Porównanie z istniejącymi modelami dojrzałości i uzasadnienie zapotrzebowania na nowy model, analiza literatury.
3. Wybór sposobu projektowania (doskonalenie istniejącego modelu, kombinacja kilku istniejących modeli, zaprojektowanie modelu od podstaw).
4. Określenie podstawowej architektury modelu (wymiarów i ewentualne subkategorie dla nich, poziomy spełnienia).
5. Opisanie poszczególnych wymiarów – określenie ścieżki rozwoju organizacji dla poszczególnych wymiarów, opisanie poziomów spełnienia/rozwoju organizacji w poszczególnych wymiarach, określenie mierników dojrzałości, zaprojektowanie narzędzia badawczego.
6. Testowanie modelu lub jego poszczególnych modułów (w odniesieniu do wymiarów) oraz mierników oceny, ewentualne określenie zmiennych niezależnych, zależnych oraz powiązań między nimi.
7. Wprowadzenie poprawek do modelu.
8. Upowszechnienie i stosowanie w praktyce – wybór sposobów upowszechniania, upublicznienie modelu, pozyskiwanie informacji zwrotnych.
9. Utrzymanie – doskonalenie modelu.

Stosowanie tego rodzaju schematów ma na celu zapewnienie rygoru naukowego tworzenia modeli dojrzałości, jak również zdefiniowanie wymogów procesu projektowania oraz konstrukcji modelu jako wyniku tego procesu [9, s. 27].

Modele dojrzałości zdobyły popularność zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wynika to z ich wysokiego stopnia użyteczności. Wprowadzają one wspólny aparat pojęciowy, pozwalają określić priorytety działań w zakresie rozwoju

organizacyjnego, służą celom badawczym i analizie dojrzałości organizacyjnej oraz mogą stanowić wzorzec dla stosowania benchmarkingu [33, s. 395]. Ponadto modele dojrzałości, stanowiąc (jak każdy model) pewne uproszczenie, pozwalają na określenie i zrozumienie wizji organizacji (pojmowanej jako stan docelowy, do którego dążymy) oraz określenie drogi (poszczególnych etapów) dla rozwoju organizacyjnego. To upraszczanie rzeczywistości jest też jednym z zarzutów, jakie są podnoszone przez krytyków tego typu modeli. Dotyczy bowiem dwóch aspektów. Po pierwsze, upraszczania w opisie złożonych stanów organizacyjnych, po drugie, w tego typu modelach jest niemożliwe uwzględnienie ekwifinalności rozwiązań organizacyjnych. Modele te mają bowiem normatywny, nakazowy charakter.

## 2. Modele doskonałości

Modele doskonałości pomagają współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych przedsiębiorstw. Osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji [7].

Ewolucję drogi doskonałości pokazali w swojej pracy P. Hermel i J. Ramis-Puyol [12], przewidując koncepcję zintegrowanego doskonalenia, tzw. „Doskonałość 5.0”, czym charakteryzują się dzisiejsze najważniejsze modele doskonałości. Droga ewolucji doskonałości wyglądała następująco: „doskonałość 0.0” kształtowała się od etapu sprzed publikacji książki Petersa i Watermana pt. *In Search of Excellence* w 1982 r., ukierunkowanego na rezultaty, wśród których maksymalizacja wartości była najistotniejszym celem doskonałości. „Doskonałość 1.0” była oparta na teorii Petersa i Watermana. „Doskonałość 2.0” podkreślała znaczenie zmiany, „Doskonałość 3.0” polegała na uczeniu się, a „Doskonałość 4.0” to zaprojektowanie modeli doskonałości jako podstawy do porównań i samooceny. Natomiast „Doskonałość 5.0” to koncepcja zintegrowanego doskonalenia, opartego na systemowym patrzeniu na zarządzanie uwzględniającym wszystkie wymiary organizacji [35].

Obecnie istnieje wiele modeli, których zadaniem jest pomoc w osiąganiu doskonałości przedsiębiorstwa. Można je sklasyfikować w trzech obszarach: modele globalne/narodowe, modele akademickie, modele firmowe.

M. Reiche i S.A. Bolboli [28, s. 331–346] ogółem zidentyfikowali 94 modele doskonałości, które są stosowane w 83 krajach na świecie. Do modeli globalnych, które stały się kanwą modeli doskonałości, w tym również modeli krajowych można zaliczyć:

- Model Deminga, który powstał w 1951 r. i dzięki niemu gospodarka japońska osiągnęła wysoką jakość produktów i ograniczyła koszty, przez co stała się tak bardzo atrakcyjna dla rynku amerykańskiego, że zagroziła jego konkurencyjności.

- Model doskonałości Malcolma Baldriga (MBNQA) – powstał w 1987 r. jako odpowiedź na zapotrzebowanie firm amerykańskich na zwiększenie ich konkurencyjności. Z czasem zyskał uznanie jako globalny standard w zakresie systemów zarządzania zorientowanych na potrzeby klienta i poszukiwanie dobrych praktyk. W tym samym czasie zostały również stworzone modele w Kanadzie (Canada Quality Award) oraz w Australii (The Australian Business Excellence Framework).
- Model EFQM powstał w 1991 r. przy wsparciu Europejskiej Organizacji Zarządzania Jakością i Komisji Europejskiej. Głównym celem stworzenia tego modelu doskonałości było wzmocnienie pozycji firm Europy Zachodniej na rynku światowym przez przyspieszenie wdrożenia jakości, a później doskonałości, jako globalnej strategii na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynkach światowych.

Modele EFQM, Deminga oraz MBNQA są dzisiaj podstawą większości modeli doskonałości, które powstały na świecie. Ich wartości i cele są podobne i skupiają się głównie na poprawie konkurencyjności firm na rynku krajowym i światowym, jak również podkreślają znaczenie elastyczności, kreatywności i innowacyjnego podejścia do zarządzania. Kluczowe obszary doskonalenia to: przywództwo, pracownicy, klienci, orientacja na strategię, zarządzania procesami itp. Ważnym aspektem jest również silna orientacja na interesariuszy, środowisko oraz długoterminowa orientacja sukcesu przedsiębiorstwa. Kryteria ocen tych modeli są podobne. Kluczowym elementem zaś są wyniki organizacji ujmowane w kontekście klientów, pracowników i społeczeństwa, ale najważniejsze są wyniki biznesowe. Podstawowe znaczenie przy tworzeniu zasad funkcjonowania modeli doskonałości mają uwarunkowania społeczno-kulturowe. Według B. Tałwara [32, s. 21–35] kraje zachodnie koncentrują się głównie na rozwoju jednostki, stawiając na wolność, twórcze myślenie czy przedsiębiorczość, podczas gdy w krajach azjatyckich koncentrują się na rozwoju grupy oraz filozofii Wschodu.

Stosowanie ww. modeli ułatwia doskonalenie organizacji dzięki uzyskaniu poglądu na całość organizacji, identyfikacji jej mocnych stron i obszarów do poprawy, możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań, a także porównywania się z innymi organizacjami, pomocy w identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji, zwiększeniu zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie, czy poprawie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających.

Dzięki samoocenie organizacja otrzymuje informacje, w jakim miejscu się znajduje i co jest podstawą określenia drogi do jej ciągłego doskonalenia. Proponowana samoocena przedsiębiorstw w oparciu o modele doskonałości, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do różnorodnych działań na rzecz jakości i doskonałości. Kluczowe znaczenie mają kryteria dotyczące „wyników z działalności”, które narzucają konieczność dokonania oceny, m.in. poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku,



a także jego zdolności sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Podczas oceny bierze się również pod uwagę czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność [14]. Model daje możliwość organizacjom doskonalenia działań w obszarach, takich jak:

- zarządzanie strategiczne – przez stworzenie zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiając liderom podejmowane skutecznych decyzji;
- wartości dla klienta – przez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie go w proces projektowania wyrobów;
- kształtowania umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji;
- organizowania procesów umożliwiających realizację strategii równowagi między strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników;
- interesariuszy jako potencjalnego źródła kreatywności i innowacyjności – przez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy;
- relacje partnerskie – przez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści poza łańcuchem dostaw;
- odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem na społeczeństwie.

Poprawa działalności organizacji w tych obszarach powinna zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki powadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

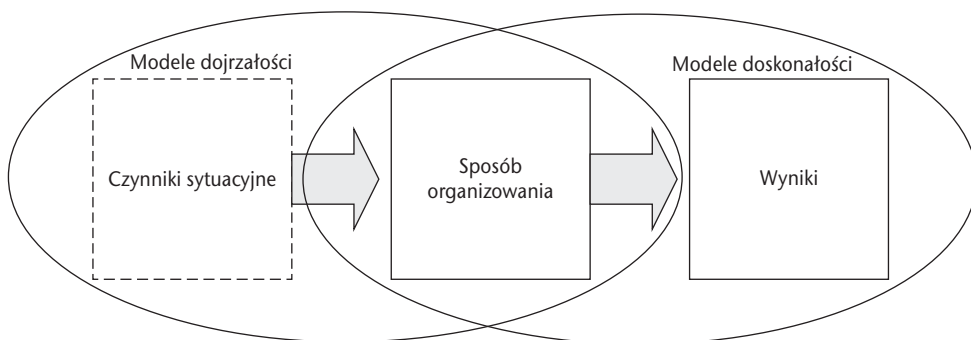
Badania przeprowadzone w latach 2003–2016 [15, s. 405–435; 34] wyraźnie wskazują na lepsze wyniki finansowe wśród organizacji stosujących modele doskonałości w porównaniu do podobnych, które ich nie stosują. W przeprowadzonej metaanalizie w 10 na 15 badań określono statystyczną korelację między zdobywcą nagrody a sukcesem biznesowym. Można zatem przyjąć, że firma, która wdraża model doskonałości, działa sprawniej, efektywniej i rentowniej niż pozostałe firmy w branży i na rynku. Kluczowym problem, jaki się pojawia wśród najwyższego kierownictwa, jest czas. Modele doskonałości nie są modelami szybkiego naprawiania wybranych elementów organizacji, a dotyczą zwykle długiego okresu i zaangażowania się w trwałe działania na poziomie systemowym i strategicznym.

### 3. Porównanie modeli

Analiza porównawcza modeli dojrzałości i doskonałości wskazuje na możliwość niezależnego funkcjonowania lub na ich wzajemną współzależność w kontekście efektywnego rozwoju i doskonalenia organizacji.

Przyjmując zatem, że „dojrzałość” oznacza możliwości organizacyjne, które muszą rosnąć w czasie, aby zapewnić powtarzalny sukces w zarządzaniu, a „doskonałość” określa osiągnięcie i utrzymanie najwyższego poziomu wyników, który spełnia oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron organizacji. Takie podejście pociąga za sobą konkluzję, że dojrzałość odnosi się do sposobu zorganizowania, a doskonałość skupia się na wynikach organizacji (rysunek 2).

Rysunek 2. Schemat współzależności modelu dojrzałości i doskonałości



Źródło: opracowanie własne.

Podstawą modeli dojrzałości jest podniesienie zdolności organizacyjnych do wdrożenia strategii i realizacji celów organizacji. Celem modeli doskonałości jest osiągnięcie założonych wyników przez podniesienie zdolności organizacyjnych.

Analiza poziomu dojrzałości organizacji jest bodźcem do poprawy i budowania nowych zdolności organizacyjnych firmy. Efektywniejszy sposób organizowania działalności jest niezbędny do osiągania założonych wyników. Brak realizacji zaplanowanych celów dla wskaźników i mierników organizacyjnych jest podstawą do doskonalenia zdolności organizacyjnych oraz sposobu funkcjonowania organizacji. Podstawowym założeniem jest, że im wyższy poziom dojrzałości, tym większe będą możliwości organizacyjne do osiągania postawionych celów, ale również większa stabilność, normatywność i uniwersalność w podejściu do czynników sytuacyjnych. Kolejnym założeniem jest, że postawienie ambitnych wyników przed organizacją jest kluczem do doskonalenia możliwości organizacyjnych i wynikających z tego potencjału do osiągania zaplanowanych wyników. Model doskonałości określa kluczowe wyniki niezbędne do osiągania misji, wizji i strategii. Takie podejście daje możliwość oceny osiągniętych wyników oraz poprawę wyników działalności w przyszłości i osiągnięcie korzyści przez wszystkie zainteresowane strony.

Połączenie tych modeli w praktyce organizacyjnej przez zbadanie poziomu dojrzałości organizacji za pomocą modelu dojrzałości i następnie doskonalenie jej za

pomocą modelu doskonałości powinno skrócić czas i koszty w drodze do podniesienia zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

W pracy przedstawiono autorskie podejście do zrozumienia współzależności występujących między modelem dojrzałości a modelem doskonałości. Zdefiniowanie elementu wspólnego, jakim jest sposób zorganizowania przedsiębiorstwa pozwala na sprawniejsze funkcjonowanie organizacji, a przede wszystkim na rozwój i doskonalenie możliwości organizacyjnych przez umiejętne wykorzystanie w analizie zarówno czynników sytuacyjnych, jak i twardych wyników narzuconych przez kierownictwo i jego strategię w realizacji modelu biznesowego.

Pewną słabością, przynajmniej części modeli dojrzałości, jest brak bądź też niewystarczające uwzględnienie czynników sytuacyjnych. W kontekście rozpatrywania zjawiska dojrzałości organizacji jest istotne dopasowanie systemu zarządzania do modelu biznesowego (na co uwagę zwraca np. przytaczany wcześniej R. Haffer). Oczywiście, model biznesowy jest tylko jedną z możliwych zmiennych niezależnych, problem będzie stanowić przyjęcie właściwych czynników sytuacyjnych. Jednak uwzględnienie ich w projektowaniu modelu wpłynie na zwiększenie możliwości ich praktycznego wykorzystania.

Kierunki badań w tym obszarze to przede wszystkim próba zidentyfikowania występujących współzależności między modelami zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Takie badania wypełniłyby lukę, a jednocześnie byłyby odpowiedzią na krytykę koncepcji dojrzałości i doskonałości. Tym samym zostałyby ona wzbogacona o wymiar strategiczny, co ma fundamentalne znaczenie dla każdej organizacji.

## Bibliografia

- [1] Baird L., Meshoulam I., *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, "Academy of Management Review" 1988, Vol. 13, No. 1.
- [2] Becker J., Knackstedt R., Poppelbus J., *Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application*, "Business & Information Systems Engineering" 2009, No. 3.
- [3] Bober J. (red.), *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2015.
- [4] Crosby P.B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York 1979.

- [5] Curtis B., Hefley B., Miller S., *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0*, Carnegie Mellon University, 2009.
- [6] de Bruin T., Rosemann M., Freeze R., Kulkarni U., *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*, EFQM Publication, Sydney 2013.
- [7] European Foundation of Quality Management, *The EFQM Excellence Model*, European Foundation of Quality Management, Brussels 2013.
- [8] Fisher D.M., *The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*, "BPTrends", September 2004.
- [9] Głuszek E., Kacała A., *Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości*, „Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences” 2015”, nr 2(23).
- [10] Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: w poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [11] Hammer M., *The Process Audit*, "Harvard Business Review", April 2007.
- [12] Hermel P., Ramis-Puyol J., *An evolution of excellence some main trends*, "The TQM Magazine" 2003, Vol. 15, No. 4.
- [13] Hollyhead A., Robson A., *A Little Bit of History Repeating Itself – Nolan's Stages Theory and the Modern IS Auditor*, "ISACA Journal" 2012, Vol. 5.
- [14] Kacała J., Kołaczyk E., *Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 274.
- [15] Kaynak H., *The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance*, "Journal of Operations Management" 2003, Vol. 21(4).
- [16] KPMG, *Transforming Internal Audit: A Maturity Model from Data Analytics to Continuous Assurance*, Zurich 2015.
- [17] Lasrado L.A., Vatrapu R., Andersen K.N., *Maturity models development in is research: a literature review*, Conference Paper, 2015.
- [18] Lockamy A., McCormack K., *The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2004, Vol. 9, No. 4.
- [19] Maier A.M., Moultrie J., Clarkson, P.J., *Developing maturity grids for assessing organisational capabilities: Practitioner guidance*, Academy of Management (MCD), Vienna 2009.
- [20] Mateen M., *Measuring Project Management Maturity – A framework for better and efficient Projects delivery*, Chalmers University of Technology, Göteborg 2015.
- [21] Nolan R.L., *Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis*, "Communications of the ACM" 1973, Vol. 16, No. 7.
- [22] Nolan R.L., *Managing the Crises in Data Processing*, "Harvard Business Review" 1979, Vol. 57(2).

- [23] Office of Government Commerce, *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model* (P3M3), 2006.
- [24] Office of Government Commerce, *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, The Stationery Office 2010.
- [25] *PN-EN ISO 9004:2000*, PKN, Warszawa 2001.
- [26] Poppelbub J., Roglinger M., *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in BPM*, ECIS 2011.
- [27] PricewaterhouseCoopers, *Tax Management Maturity Model*, Prague 2013.
- [28] Reiche M., Bolboli S.A., *A model for sustainable business excellence: implementation and the roadmap*, "The TQM Journal" 2013, Vol. 25, Iss. 4.
- [29] Risk and Insurance Management Society, *RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management*, New York 2006.
- [30] Skrzypek E., *Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264.
- [31] Software Engineering Institute, *The rational unified process and the capability maturity model*, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 2002.
- [32] Talwar B., *Business excellence models and the path ahead...*, "The TQM Journal" 2011, Vol. 23, Iss. 1.
- [33] von Scheel H., von Rosing G., Skurzak K., Hove M., *BPM and Maturity Models*, in: *The Complete Business Process Handbook*, Elsevier 2015.
- [34] Wiedenegger A., *Unternehmensqualität – Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten*, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna 2012.
- [35] Stańczyk-Hugiet E., *Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 359.

---

## MODELE DOJRZAŁOŚCI A MODELE DOSKONAŁOŚCI. NIEZALEŻNOŚĆ CZY WSPÓŁZALEŻNOŚĆ NA DRODZE DO ROZWOJU ORGANIZACJI

### Streszczenie

Autorzy niniejszego artykułu zwracają uwagę na zjawisko funkcjonujących w teorii i praktyce zarządzania dwóch typów modeli – dojrzałości oraz doskonałości organizacji oraz związany

z tym problem ich współzależności. Mając to na względzie, formułowany jest cel artykułu, jakim jest określenie elementów wspólnych oraz różnicujących te dwa typy modeli. Jako metodę badawczą wykorzystano analizę porównawczą na podstawie systematycznego przeglądu literaturowego. Na tej podstawie autorzy wskazują na elementy typowe dla konstrukcji wymienionych typów modeli, a następnie wskazują te elementy, które są dla nich wspólne oraz je różnicujące. Autorzy dochodzą do wniosku, iż połączenie tych modeli w praktyce organizacyjnej przez zbadanie poziomu dojrzałości organizacji za pomocą modelu dojrzałości i następnie doskonalenie jej za pomocą modelu doskonałości powinno skrócić czas i koszty.. Dalsze kierunki badań w tym obszarze to przede wszystkim próba zidentyfikowania występujących współzależności między modelami zarówno w krótkim, jak i długim okresie funkcjonowania w organizacji. Takie badania wypełniłyby lukę, a jednocześnie byłyby odpowiedzią na krytykę tych koncepcji. Tym samym umożliwiłyby wzbogacenie o wymiar strategiczny, co ma fundamentalne znaczenie dla każdej organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: MODELE DOJRZAŁOŚCI, MODELE DOSKONAŁOŚCI, WSPÓLZALEŻNOŚĆ, EFEKTYWNOŚĆ**

---

## MATURITY MODELS VS EXCELLENCE MODELS. INDEPENDENCE OR INTERDEPENDENCE ON THE WAY TO DEVELOP THE ORGANIZATION

### Abstract

The authors of present article indicate the phenomenon of two types of models functioning in theory and practice of management – the maturity and excellence models of the organizations and related problem of their interdependence. The aim of the article is to define the elements that are common and differentiating these two types of models.

A comparative analysis based on a systematic literature review was used as a research method. On this basis, the authors indicate elements typical for the construction of the aforementioned types of models and then indicate those elements that are common and differentiating them. The authors conclude that combining these models in organizational practice by identification the level of the organization's maturity using the maturity model and then developing it with the model of excellence, should reduce time and costs on the way to excellence.

Further research directions in this area are primarily an attempt to identify interdependencies between models in both the short and long-term functioning in the organization. Such research would fill the gap and at the same time be a response to criticism of these concepts.

Thus, it would enable enrichment by a strategic dimension, which is of fundamental importance to any organization.

**KEY WORDS: MATURITY MODELS, EXCELLENCE MODELS, INTERDEPENDENCE, EFFICIENCY**

**JEL: M10**

# ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PROCESIE KREOWANIA I WDRAŻANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ W POLSKICH MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

## Wprowadzenie

Tematyka związana z innowacjami, innowacyjnością czy działalnością innowacyjną niezmiernie często jest poruszana w publikacjach naukowych i na konferencjach branżowych, a także jest nieodzownym elementem strategii rozwojowych wielu krajów, regionów czy przedsiębiorstw. Można pokusić się o stwierdzenie, iż współcześnie problematyka innowacyjności jest obecna niemal na każdej płaszczyźnie życia społecznego i gospodarczego. Głównym powodem popularności innowacji jest ich istotne znaczenie dla rozwoju gospodarki. W ujęciu makroekonomicznym innowacje są postrzegane jako jeden z podstawowych czynników wzrostu gospodarczego. Z kolei w ujęciu mikroekonomicznym systematyczne wdrażanie innowacji pozwala m.in. na: obniżenie kosztów produkcji, zwiększenie jakości produktów i usług, poszerzenie oferowanego asortymentu, lepsze zaspokajanie potrzeb konsumentów i szybsze reagowanie na zmiany oczekiwań nabywców [2, s. 7].

Innowacyjność w pierwszych latach XXI wieku w Polsce była utożsamiana głównie przez inwestycje w nowoczesne technologie i park maszynowy [6]. Od kilku lat jest dostrzegalna jednak tendencja, w której innowacyjność wiąże się z inwestowaniem, ale w zasoby niematerialne – głównie w kapitał ludzki. W tym miejscu godzi się podkreślić, iż trudno jest sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem bez posiadania

---

\* **Mgr Agnieszka Drows** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.



odpowiedniej w tym zakresie wiedzy, doświadczenia, umiejętności i zaangażowania [19, s. 7]. I nie chodzi tu tylko o kompetencje właściciela przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim menedżerów i zespołów pracowniczych.

W niniejszej publikacji podjęto tematykę roli kapitału ludzkiego w procesie kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w podmiotach gospodarczych. Przedmiotem badań zostały objęte polskie małe przedsiębiorstwa prowadzące aktywnie działalność innowacyjną w latach 2012–2014. Wybór małych firm do badania jest uwarunkowany przede wszystkim ich istotną i stale rosnącą rolą w większości gospodarek narodowych – m.in. tworzą one szereg miejsc pracy, generują znaczącą część PKB, pełnią liczne funkcje społeczno-ekonomiczne. Celem głównym artykułu jest próba diagnozy i oceny znaczenia zasobów ludzkich w rozwoju innowacyjności małych firm działających w Polsce. W pracy wykorzystano przegląd literatury przedmiotu oraz część wyników badania empirycznego przeprowadzonego zespołowo w 2015 r.

## 1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa – ramy teoretyczne

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, podobnie jak pojęcia innowacji czy innowacyjności, posiada wiele interpretacji w literaturze przedmiotu – począwszy od wąskich ujęć, przedstawiających jego kluczowe elementy, a skończywszy na rozbudowanych (szerokich) koncepcjach, w których stanowi on fragment modelu zarządzania innowacjami. Wąskie ujęcie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa prezentują w swoich pracach m.in. K. Poznańska i A. Żołnierski. Pierwsza z wymienionych osób potencjał innowacyjny utożsamia ze zdolnością przedsiębiorstwa do efektywnego wdrażania innowacyjnych rozwiązań produktowych, technologicznych, rozwiązań z zakresu metod organizacyjnych czy marketingowych. Tak rozumiany potencjał jest kształtowany przez pryzmat czterech kluczowych składowych (schemat 1), na które to w istotny sposób nieustannie oddziałuje również bliższe i dalsze otoczenie organizacji.

Na pierwszy z wymienionych elementów (potencjał finansowy) w głównej mierze składają się posiadane przez przedsiębiorstwo środki finansowe oraz kapitał oferowany przez różnego rodzaju instytucje funkcjonujące w otoczeniu organizacji. Drugim komponentem potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa jest potencjał ludzki, czyli głównie liczba osób zatrudnionych w podmiocie wraz z ich strukturą, a także posiadane przez nich kompetencje (kwalifikacje i umiejętności). Kolejną składową jest potencjał rzeczowy, czyli konfiguracja aparatu produkcyjnego (m.in.: struktura, wiek, poziom uprzemysłowienia) wraz z możliwością szybkiej adaptacji parku maszynowego do zmieniających się potrzeb. Ostatnim elementem potencjału

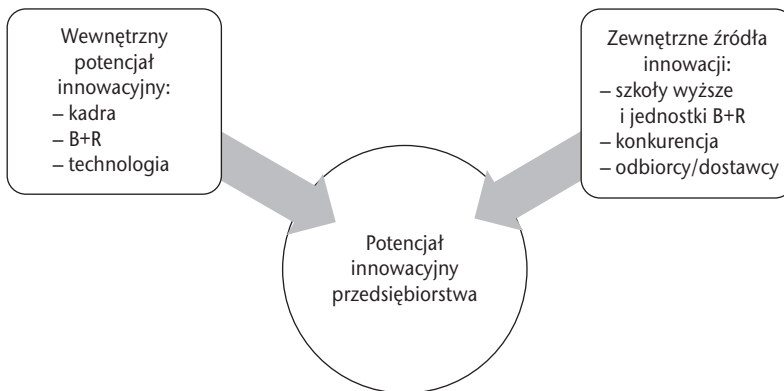
innowacyjnego przedsiębiorstwa jest wiedza, w ramach której należy poszerzać wiedzę techniczną i monitorować płynące z rynku informacje [13, s. 40–41].

Schemat 1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa i jego elementy składowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 40–41].

Schemat 2. Determinanty potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie [30, s. 70].

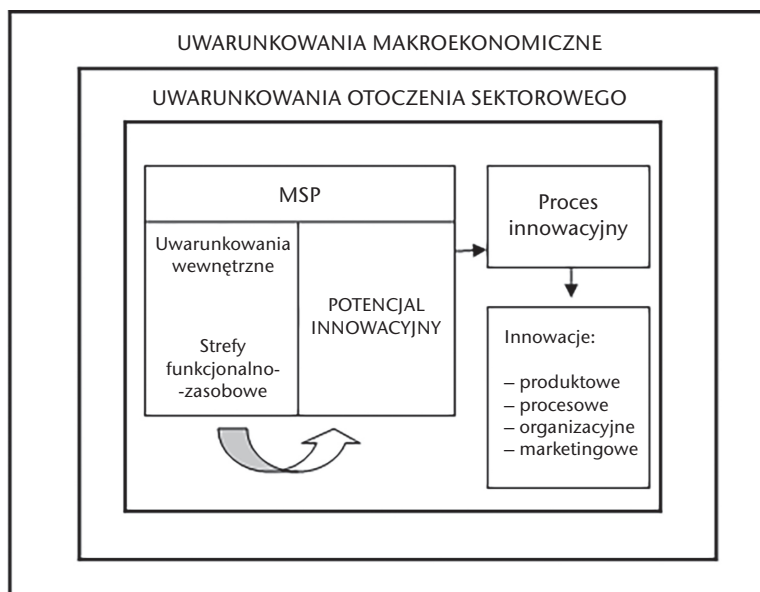
W zbliżony sposób (wąskie ujęcie) potencjał innowacyjny jest rozumiany przez A. Żołnierskiego, zdaniem którego jest on determinowany przez wewnętrzny potencjał innowacyjny organizacji oraz dostęp do zewnętrznych źródeł informacji (schemat 2). Szczegółowego wyjaśnienia wymaga wewnętrzny potencjał innowacyjny, który obejmuje [30, s. 70]:

- kadre (jej wiedzę, doświadczenie, umiejętności, kwalifikacje, a także sposób zarządzania posiadanymi zasobami oraz zarządzanie informacją);

- badania i rozwój (posiadane komórki B+R, prowadzone prace badawczo-rozwojowe, outsourcing prac B+R);
- technologię (poziom komputeryzacji i rozwoju technologii ICT, stopień nowoczesności maszyn i urządzeń).

Nieznacznie szersze ujęcie potencjału innowacyjnego prezentuje M. Zastempowski, który w swojej publikacji koncentruje się na analizie uwarunkowań innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Schemat 3. Miejsce potencjału innowacyjnego w procesie generowania innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [27, s. 275].

Potencjał innowacyjny w tym przypadku jest utożsamiany z zasobami, którymi powinny dysponować przedsiębiorstwa z sektora MSP, aby móc skutecznie kreować i komercjalizować innowacje. Niemniej jednak nie tylko zasoby stanowią podstawę potencjału innowacyjnego budowanego przez przedsiębiorstwa – są to również uwarunkowania zewnętrzne (makrootoczenie i otoczenie sektorowe) oraz uwarunkowania wewnętrzne generowane przez poszczególne składniki sfer funkcjonalno-zasobowych organizacji. Dopiero odpowiednia kombinacja wymienionych elementów może stworzyć potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa [27, s. 274].

W literaturze przedmiotu występuje również ciekawa klasyfikacja wewnętrznych determinant działalności innowacyjnej. Zalicza się do nich czynniki wpływające na innowacyjność w formie [23, s. 17]:

- bezpośrednio (tzw. zasoby innowacyjne, m.in.: zasoby kapitału ludzkiego, zasoby zakumulowanej wiedzy, zasoby wiedzy uprzedmiotowionej i nieuprzedmiotowionej, zasoby wiedzy zewnętrznej, zasoby komercyjne, zasoby organizacyjne);
- pośrednio (tzn. inicjujące rozpoczęcie prowadzenia działalności innowacyjnej, m.in.: zasoby finansowe i pozostałe zasoby pozwalające ocenić gotowość podmiotu do wdrażania innowacji).

Wymienione wyżej elementy zaliczane przez różnych autorów do potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa mają swoje źródła zarówno w sferze endogenicznej, jak i egzogenicznej. Na potrzeby niniejszego opracowania oraz w obliczu analizowanych wyników badań uwaga autorki zostanie skupiona wokół wewnętrznych składowych potencjału innowacyjnego – głównie na czynnikach związanych z kapitałem ludzkim.

## 2. Kapitał ludzki jako kluczowy czynnik innowacyjności małego przedsiębiorstwa

Po określeniu poszczególnych elementów kształtujących potencjał innowacyjny przedsiębiorstw w tym miejscu należałoby rozłożyć na czynniki pierwsze jeden z jego kluczowych elementów, tj. kapitał ludzki. W literaturze przedmiotu kapitał ludzki obejmuje wszystkie umiejętności, poziom wiedzy oraz doświadczenie osób zatrudnionych w organizacji [20, s. 236]. Uwewnętrznia się on w kreatywności i otwartości pracowników na innowacje, a także zależy od stopnia ich zaangażowania oraz wewnętrznego umotywowania do kreowania i adaptacji zmian. Wysokie kompetencje posiadane przez pracowników pozwalają na prawidłowe prowadzenie analizy mikro- i makrootoczenia przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie pojawiających się w nich okazji do rozwoju organizacji, a także umożliwiają szybsze reagowanie na negatywne impulsy powstające w branży, kraju czy środowisku międzynarodowym. Niemniej jednak potencjał, jaki tkwi w pracownikach organizacji, powinien być nieustannie pobudzany i kształtowany przez właściwe rozwiązania strukturalne, m.in.: tworzenie odpowiedniego środowiska pracy (poczucie szacunku i bezpieczeństwa zatrudnienia) oraz kultury organizacyjnej, dbanie o dobre relacje i przepływ informacji wewnątrz firmy, opracowywanie i/lub konsultowanie planów strategicznych w gronie pracowników, wspieranie rozwoju osób zatrudnionych, możliwość zgłaszania inicjatyw innowacyjnych.

W małych przedsiębiorstwach (zatrudniających łącznie do 50 osób) realizowanie przyjętej koncepcji zarządzania procesem innowacyjnym, uwzględniającej posiadany kapitał ludzki, wydawać by się mogło znacznie prostsze niż w większych firmach czy korporacjach. Jednakże ograniczoność zasobów finansowych, brak własnych komórek badawczo-rozwojowych czy też mentalność organizacyjna mniejszych podmiotów gospodarczych stanowią dużą barierę, niejednokrotnie nie do pokonania przez

właściciele małych firm. Potwierdzają to międzynarodowe rankingi innowacyjności, w których Polska zajmuje odległe pozycje wobec innych państw europejskich. Przykładowo w najnowszej edycji rankingu European Innovation Scoreboard Polska plasuje się dopiero na 25. miejscu wśród gospodarek europejskich – zostawiając za sobą tylko Chorwację, Bułgarię i Rumunię [3, s. 6].

Współcześnie wielu autorów zwraca uwagę na występujące zależności między jakością kapitału ludzkiego a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Jednakże wciąż jest nierozwiązany spór dotyczący wpływu wielkości przedsiębiorstwa na jego możliwości generowania nowatorskich rozwiązań. Przedstawiane są argumenty, iż mniejsze podmioty gospodarcze, dzięki m.in. większej elastyczności oraz lepszej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, posiadają przewagę nad dużymi przedsiębiorstwami przy wdrażaniu przełomowych rozwiązań innowacyjnych [16, s. 124–125; 8, s. 284; 9, s. 387]. W opozycji do tych podglądów przedstawiają się wyniki badań innowacyjności realizowane przez Eurostat (Community Innovation Survey), GUS (raporty pt. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*) czy Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (raporty pt. *Innowacyjność*), w których widać wyraźnie, że innowacje częściej są wprowadzane w dużych firmach. W publikacjach międzynarodowych zwraca się również uwagę na wysokie koszty związane z rozpoczęciem nowatorskich projektów oraz kwestie optymalnego zarządzania procesami innowacyjnymi, z którymi mniejsze podmioty niejednokrotnie mają problem [zob. 4; 24].

### 3. Metodyka badań

W tej części publikacji przedstawiono wycinek badań empirycznych, które zostały opracowane i przeprowadzone zespołowo w ramach grantu badawczego pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele”. Celem głównym badań było poznanie czynników warunkujących podejmowanie działań nowatorskich lub ulepszających dotychczasową działalność gospodarczą prowadzoną przez podmioty z sektora MSP, a także diagnoza zakresu i specyfiki prowadzenia działań innowacyjnych przez te firmy.

Badanie główne polegało na przeprowadzeniu wywiadów bezpośrednich wśród właścicieli (lub osób należących do kadry zarządzającej) polskich małych i średnich przedsiębiorstw za pomocą metody CAPI. Ostatecznie wywiady na reprezentatywnej próbie MSP zostały zakończone w II kwartale 2015 r. Losowy dobór próby został wykonany we wrześniu 2014 r. przez Centrum Informatyki Statystycznej GUS w Warszawie na podstawie rejestru REGON (według stanu na 31 sierpnia 2014 r.).

Reprezentatywność próby badawczej została oparta o cztery następujące kryteria: rozmiar przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności według sekcji PKD, główną siedzibę przedsiębiorstwa (w przekroju wojewódzkim) oraz minimalny

(5-letni) okres funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Wielkość próby badawczej ustalono, zakładając, że:

- wolumen badanej populacji w 2012 r. wynosi łącznie 176 276 podmiotów: odpowiednio 146 489 małych firm (bez mikro) oraz 29 787 średnich firm [26, s. 135];
- poziom ufności wynosi  $p = 0,95$ ;
- wielkość frakcji/procentowy udział zjawiska innowacyjności w badanej populacji równa się 20% [25, s. 11–18];
- błąd maksymalny równa się 0,05.

Dla tak określonych kryteriów liczebność próby badawczej powinna kształtować się na poziomie 246 podmiotów [zob. 5, s. 89–90]. Finalnie w badaniu wzięło udział 250 przedsiębiorstw z sektora MSP, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura badanych podmiotów gospodarczych (n=250)

Kryterium	Wolumen	Udział %
<b>Wielkość przedsiębiorstwa:</b>		
– małe (10–49 osób zatrudnionych)	204	81,6
– średnie (50–249 osób zatrudnionych)	46	18,4
<b>Sekcje według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD):</b>		
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, wylączając 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
<b>Lokalizacja przedsiębiorstwa:</b>		
Dolnośląskie	17	6,8
Kujawsko-pomorskie	11	4,4
Lubelskie	11	4,4

Kryterium	Wolumen	Udział %
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
<b>Prowadzenie działalności innowacyjnej:</b>		
– tak	208	83,2
– nie	42	16,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Na potrzeby tego opracowania do dalszej analizy, dotyczącej znaczenia kapitału ludzkiego w kreowaniu i wdrażaniu innowacji, autorka wybrała wyłącznie małe firmy, które w badanym okresie (tzn. w latach 2012–2014) prowadziły działalność innowacyjną. Powyższy warunek spełniało 65,6% podmiotów należących do próby badawczej, tj. 164 małe przedsiębiorstwa. Pierwsze lata pokryzysowej rzeczywistości gospodarczej nie okazały się dla polskich małych przedsiębiorstw okresem przymusowej redukcji zatrudnienia – tylko w co piątej badanej firmie nastąpił spadek liczby pracujących, a z kolei w co trzeciej małej firmie zatrudniono nowych pracowników. Niemniej jednak w większości badanych przedsiębiorstw (blisko 42%) w latach 2012–2014 nie dokonywano zmian personalnych. Taka struktura odpowiedzi może wynikać z umiejętnego zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi przez właścicieli przedsiębiorstw (stały poziom zatrudnienia) lub świadczyć o chwilowej stagnacji rozwoju przedsiębiorstwa spowodowanej skutkami załamania koniunktury gospodarczej (brak nowo zatrudnionych). W tym miejscu należałoby również przyjrzeć się strukturze wykształcenia osób pracujących w badanych małych innowacyjnych podmiotach gospodarczych (tabela 2).

Powyższa struktura odpowiedzi wskazuje, iż w większości małych firm (81%) osoby zatrudnione posiadają przynajmniej wykształcenie zawodowe. Blisko 38% podmiotów w swoich zespołach zatrudnia przynajmniej połowę osób z wykształceniem średnim lub wyższym. W badanej próbie występują również firmy (15 na 164 analizowanych), w których ponad 90% pracowników ma wykształcenie wyższe. Odpowiedzi

respondentów odzwierciedlają istotną rolę wiedzy i kwalifikacji osób zatrudnionych w procesie rozwoju organizacji.

Tabela 2. Struktura wykształcenia pracowników w badanych firmach (n = 164)

Kategoria wykształcenia	Odsetek pracowników – przyjęta skala	Liczba wskazań przedsiębiorców
WYKSZTAŁCENIE WYŻSZE	0–9%	23
	10–20%	47
	21–49%	33
	50% i więcej	61
WYKSZTAŁCENIE ŚREDNIE POLICEALNE	0–20%	45
	21–40%	57
	41–55%	24
	55% i więcej	38
WYKSZTAŁCENIE ZAWODOWE	0–5%	53
	6–20%	51
	21–40%	36
	40% i więcej	24
WYKSZTAŁCENIE PODSTAWOWE I GIMNAZJALNE	0%	133
	1–9%	11
	10–19%	12
	20% i więcej	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

## 4. Wyniki badań

Strategiczne znaczenie kapitału ludzkiego w kontekście innowacyjności polskich małych firm wyraźnie widoczne jest na dwóch płaszczyznach:

- jako jedno z podstawowych źródeł informacji dla działalności innowacyjnej organizacji,
- jako element kluczowych składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę wykorzystania możliwych źródeł informacji dla działalności innowacyjnej według metodologii Oslo [11, s. 86]. Potencjalne źródła informacji podzielono na cztery główne grupy (źródła wewnętrzne, źródła rynkowe, źródła instytucjonalne, pozostałe źródła), w ramach których ocenie poddanych zostało łącznie 21 rodzajów źródeł informacji dla działalności innowacyjnej. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie znaczenia poszczególnych źródeł według czterostopniowej skali porządkowej (1 – nie wykorzystano źródła, 2 – niskie znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – wysokie znaczenie).



Uzyskane odpowiedzi zostały poddane analizie z wykorzystaniem trzech statystyk opisowych, tj. udziału procentowego, mediany (M) i dominanty (D). Wnikliwa ocena otrzymanych wyników pozwala na wyodrębnienie trzech grup źródeł informacji (schemat 4). Taki podział ma związek z faktem, iż żadne z wymienionych rodzajów źródeł informacji nie zostało ocenione jako mające wysokie znaczenie dla działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw.

Schemat 4. Źródła informacji dla działalności innowacyjnej organizacji

Najwyżej ocenione źródła (M=3), (D=3)	Źródła o niskim znaczeniu (M=2)	Źródła niewykorzystane (M=1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pracownicy</li> <li>■ Klienci krajowi</li> <li>■ Kadra kierownicza</li> <li>■ Dział marketingu i sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dostawcy krajowi</li> <li>■ Konferencje, targi, wystawy</li> <li>■ Własne zaplecze B+R</li> <li>■ Czasopisma i publikacje naukowe/techniczne</li> <li>■ Konkurenci krajowi</li> <li>■ Inne przedsiębiorstwa należące do grupy</li> <li>■ Stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konkurenci zagraniczni</li> <li>■ Klienci zagraniczni</li> <li>■ Krajowe firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne i prywatne B+R</li> <li>■ Dostawcy zagraniczni</li> <li>■ Instytuty badawcze</li> <li>■ Zagraniczne publiczne instytucje badawcze</li> <li>■ Zagraniczne firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne i prywatne B+R</li> <li>■ Krajowe szkoły wyższe</li> <li>■ Zagraniczne szkoły wyższe</li> <li>■ Jednostki naukowe PAN</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Pierwszą grupę stanowią źródła informacji ocenione przez respondentów najwyżej (M = 3), jednakże według przyjętej w badaniu skali wartość „3” odpowiada średniemu znaczeniu. W grupie tej znalazły się aż trzy na pięć źródeł wewnętrznych, tj.: pracownicy organizacji, kadra kierownicza oraz działy marketingu i sprzedaży, a także jedno źródło rynkowe (klienci krajowi). Powyższe wskazania potwierdzają wcześniejsze rozważania teoretyczne o rosnącym wpływie kapitału ludzkiego (jakości, wiedzy, kompetencji, zdolności, umiejętności pracowników i kadry zarządzającej) na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie na budowanie i umocnienie pozycji konkurencyjnej podmiotu na rynku.

Do drugiej grupy źródeł informacji dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw należą te o niskim znaczeniu, dla których M = 2. Znalazły się tu: pozostałe dwa źródła wewnętrzne (tj. inne przedsiębiorstwa należące do grupy, własne zaplecze B+R), wszystkie trzy źródła z grupy „pozostałe” (tj.: konferencje, targi, czasopisma i publikacje, przynależność do stowarzyszeń) oraz dwa źródła rynkowej (krajowi dostawcy i konkurenci).

Na trzecią grupę składa się aż 10 rodzajów źródeł informacji, które nie zostały wykorzystane w działalności innowacyjnej badanych małych przedsiębiorstw. Są to wszystkie wymienione w kwestionariuszu źródła instytucjonalne (tzn. jednostki naukowe PAN, krajowe i zagraniczne szkoły wyższe oraz krajowe i zagraniczne instytuty badawcze), a także pięć źródeł rynkowych, głównie działających poza granicami Polski (klienci, konkurenci, dostawcy, firmy konsultingowe). Wykorzystywanie w większej mierze krajowych źródeł informacji, niż tych międzynarodowych, jest ściśle powiązane ze specyfiką działalności mniejszych podmiotów gospodarczych, która ma głównie charakter lokalny i regionalny.

Czerpanie wiedzy o działalności innowacyjnej głównie z wewnętrznych źródeł informacji w polskich małych przedsiębiorstwach może, zdaniem autorki artykułu, przynieść dwojakie korzyści. Po pierwsze, kreowanie innowacyjnych rozwiązań głównie dzięki źródłom endogenicznym może przyczynić się przykładowo do optymalizacji kosztów badawczo-rozwojowych, które dla niejednej małej firmy stanowią duże obciążenie finansowe. Po drugie, zaangażowanie pracowników i kadry zarządzającej w poszczególne etapy procesu innowacyjnego przekłada się również na rozwój personalny tych osób, ekspansję „organizacji uczących się”, czy większe utożsamianie się osób zatrudnionych z działaniami podmiotu. Jednak nadmierne ograniczenie źródeł zewnętrznych (instytucjonalnych i rynkowych) może negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. We współczesnych realiach gospodarczych konieczne jest bowiem stałe monitorowanie wprowadzanych w branży rozwiązań innowacyjnych (w kraju i na świecie), umiejętne wykorzystanie możliwości nawiązania współpracy w zakresie działalności innowacyjnej (z konkurentami lub instytucjami otoczenia biznesu), czy też nawiązywanie relacji na drodze nauka–biznes, które mogą zaowocować wymiernymi korzyściami dla obu stron.

Drugą z omawianych płaszczyzn, na której jest uwidoczniła znacząca rola kapitału ludzkiego, jest wewnętrzne uwarunkowanie działalności innowacyjnej – określane mianem potencjału innowacyjnego. Respondentów poproszono o określenie istotności wymienionych zasobów w generowaniu i adaptacji nowatorskich rozwiązań według analogicznej, jak w przypadku źródeł informacji, 4-stopniowej skali porządkowej. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa przedstawiono, bazując na wspomnianej wcześniej koncepcji M.J. Stankiewicza, w podziale na 9 sfer funkcjonalno-zasobowych, w ramach których ocenie poddanych zostało łącznie 73 czynników.

Właściciele przedsiębiorstw, zwłaszcza tych mniejszych, cechujących się co do zasady ograniczonymi możliwościami i zasobami, aby móc w sposób racjonalny zarządzać procesem innowacyjnym i jego efektami, powinni swoje działania skupić na tych uwarunkowaniach, które najsilniej determinują prowadzenie działalności innowacyjnej. W celu identyfikacji kluczowych składników potencjału innowacyjnego polskich małych przedsiębiorstw wykorzystano metodę ABC, opierającą się na regule 20:80. Na schemacie 5 przedstawiono ostateczne wyniki analiz wskazujące

na owe 15 kluczowych składników potencjału innowacyjnego według badanych polskich małych przedsiębiorstw.

Najsilniejszy wpływ na prowadzenie działalności innowacyjnej mają, zdaniem ankietowanych przedsiębiorców, czynniki z trzech sfer funkcjonalno-zasobowych organizacji (sfery ogólnych zasobów niewidzialnych, sfery organizacji i zarządzania oraz sfery zatrudnienia). Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa aż 80% determinant ma bezpośredni związek z kapitałem ludzkim – 4 z nich dotyczą wiedzy, doświadczenia i nastawienia kadr zarządzających i właścicieli (zaznaczone na schemacie 5 ciemniejszym odcieniem szarości), a 8 z nich nawiązuje do postaw i cech pracowników organizacji (zaznaczone na schemacie 5 jaśniejszym odcieniem szarości). Pozostałe trzy kluczowe składniki potencjału innowacyjnego, tj.: renoma i wizerunek przedsiębiorstwa, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, mimo iż nie mają bezpośredniego związku z kapitałem ludzkim, są bez wątpienia przez niego budowane i powiązane z nim w sposób pośredni. Ponownie odpowiedzi respondentów potwierdzają znaczącą rolę potencjału, który tkwi w zasobach ludzkich (zarówno w samej osobie właściciela, czy osobach wchodzących w skład kadr zarządzających, jak i wśród pracowników), a który to coraz częściej okazuje się generatorem rozwojowym współczesnych przedsiębiorstw.

Schemat 5. Kluczowe składniki potencjału innowacyjnego polskich małych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Ostatnim omawianym zagadnieniem będzie diagnoza poszczególnych postaw pracowników polskich małych firm wobec dokonywania zmian o charakterze innowacyjnym. Dane zamieszczone w tabeli 3 umożliwiają dostrzeżenie zróżnicowanych postaw osób zatrudnionych, jednakże z występującą przewagą pozytywnych wskazań podejścia do zmian, tj. pełnego zaangażowania i ich akceptacji. Małe przedsiębiorstwa, w których pracownicy są zaangażowani w proces innowacyjny i mają możliwość przedstawienia własnych inicjatyw modernizacyjnych, cechują się wyższą liczbą wprowadzonych innowacji oraz oceniają lepiej swoją pozycję konkurencyjną na dominującym rynku zbytu. 41% badanych podmiotów wskazuje na występowanie biernego, a w przypadku 26% nawet czynnego oporu pracowników wobec potencjalnych zmian. Niemniej jednak odsetek osób zatrudnionych, które przejawiają negatywny stosunek do zmian, nie przekracza z reguły 1/5 składu załogi. Zbliżone wskazania przedsiębiorców występują w przypadku obojętnego stosunku do zmian – 55% respondentów ma do czynienia z apatią pracowników wobec innowacji w różnym stopniu, a w 45% podmiotów taka postawa nie występuje w ogóle.

Tabela 3. Struktura podejścia pracowników do wprowadzania zmian (n = 164)

Forma postawy	Odsetek pracowników – przyjęta skala	Liczba wskazań przedsiębiorców
PEŁNE ZAANGAŻOWANIE (wysoka motywacja, zaangażowanie w proces innowacyjny, przejaw własnych inicjatyw)	0–20%	33
	21–45%	38
	46–65%	41
	66–100%	52
AKCEPTACJA (wysoka motywacja, zaangażowanie w proces innowacyjny)	0–10%	38
	11–29%	49
	30–49%	50
	50–100%	27
OBOJĘTNOŚĆ (brak motywacji i zaangażowania)	0%	74
	1–15%	35
	16–30%	49
	31–100%	6
BIERNY OPÓR (utrata motywacji, rozdrażnienie, zniechęcenie)	0%	96
	1–10%	43
	11–100%	25
CZYNNY OPÓR (frustracja, konfliktowość, demotywujący wpływ na innych)	0%	121
	1–10%	21
	11–100%	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

## Podsumowanie

Innowacyjność jest we współczesnym świecie odmieniana niemal przez wszystkie przypadki. Coraz częściej w kręgach nauki, polityki czy środków masowego przekazu mówi się o konieczności: tworzenia innowacyjnych gospodarek, wprowadzania innowacyjnych produktów/usług, korzystania z innowacyjnych technologii, nawiązywania współpracy w ramach działalności innowacyjnej czy budowania unikalnych składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, przekładających się na tworzenie przewag konkurencyjnych.

Niestety, większość mniejszych przedsiębiorców nadal traktuje wdrażanie innowacji jako dodatkowy element prowadzonej działalności operacyjnej, a nie jako praktykę, która powinna być stosowana na co dzień. A to właśnie oni, jako liderzy swoich organizacji, powinni wziąć na siebie rolę kreatora innowacyjności, a co za tym idzie motywować oraz pomagać pracownikom w adaptacji nowatorskich, ale przede wszystkim wartościowych dla firmy rozwiązań. Odpowiednio przygotowany i realizowany proces innowacyjny pozwala na permanentne udoskonalanie produktów, procesów, metod czy stosowanych procedur.

Przedstawione w niniejszym artykule refleksje teoretyczne, uzupełnione o wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych wśród polskich małych przedsiębiorstw, pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, podstawowym źródłem informacji dla działalności innowacyjnej organizacji były źródła wewnętrzne (tj.: pracownicy, kadra zarządzająca, działy marketingu i sprzedaży) oraz impulsy innowacyjne pochodzące od krajowych klientów. Można zatem zgodzić się ze stwierdzeniem, iż innowacje stanowią efekt głównie kreatywności i jakości kapitału ludzkiego.

Po drugie, aż 12 z 15 kluczowych składników potencjału innowacyjnego polskich małych przedsiębiorstw ma bezpośredni, a pozostałe 3 pośredni związek z posiadanymi zasobami ludzkimi. W każdej z dziewięciu sfer funkcjonalno-zasobowych respondenci jako najważniejsze czynniki wpływające na podjęcie decyzji o prowadzeniu działalności innowacyjnej wskazywali na: wiedzę, doświadczenie i umiejętności kadr zarządzających danym działem w firmie.

Po trzecie, badane przedsiębiorstwa, w których osoby zatrudnione przejawiały własne inicjatywy innowacyjne oraz były zaangażowane w poszczególne etapy procesu innowacyjnego, charakteryzowały się większą liczbą wdrażanych rozwiązań innowacyjnych, a także wyżej oceniały swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

Autorka ma pełną świadomość, iż przedstawione w niniejszej publikacji rozważania nie wyczerpują w pełni poruszanej tematyki. Ograniczeniem badawczym z pewnością jest bazowanie wyłącznie na analizach ilościowych. Jednakże uzyskane wyniki na reprezentatywnej próbie polskich małych przedsiębiorstw mogą stanowić punkt

wyjścia do dalszych badań o charakterze eksperckim lub też analiz o charakterze jakościowym. Przyszłe kierunki badań mogą obejmować zagadnienia związane m.in.: z identyfikacją wykorzystywanych modeli i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście ich roli w rozwoju proinnowacyjnych postaw osób zatrudnionych, a co za tym idzie przekładających się na zwiększenie potencjału innowacyjnego polskich małych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- [1] Cohen W.M., Lewinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, No. 35.
- [2] Czerniak J. (red. nauk.), *Innowacyjność w polskiej i światowej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2013.
- [3] European Commission, *European Innovation Scoreboard*, MERIT, Maastricht 2017.
- [4] Freel M., *The Characteristics of Innovation-Intensive Small Firms: Evidence from Northern Britain*, „International Journal of Innovation Management” 2005, Vol. 9, No. 4.
- [5] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [6] Koszelew J., *Projekty innowacyjne – fundament innowacyjności w firmie*, <http://infobrokerstwo.pl/tag/wymiary-innowacyjnosci/> (01.08.2017).
- [7] Krajewski L. J., Ritzman L.P., *Operations Management. Strategy and Analysis*, Prentice Hall, New York 2002.
- [8] Maravelakis E., Bilalis N., Antoniadis A., Jones K., Moustakis V., *Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach*, „Production Planning & Control” 2006, Vol. 17, No. 3.
- [9] McAdam R., Keogh W., Reid R.S., Mitchell N., *Implementing innovation management in manufacturing SMEs: a longitudinal study*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2007, Vol. 14, No. 3.
- [10] Miller P., Wedell-Wedellsborg T., *Architekci innowacyjności. Jak pomagać pracownikom wdrażać wartościowe pomysły*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.
- [11] MNiSW, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wydanie trzecie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
- [12] Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.
- [13] Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [14] Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*, Longan, Harlow 1985.

- [15] Rundo A., *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
- [16] Scozzi B., Garavelli C., Crowston K., *Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs*, „European Journal of Innovation Management” 2005, Vol. 8, No. 1.
- [17] Senge P.M., *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- [18] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
- [19] Szczepańska-Woszczyńska K., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- [20] Szulczyńska U., *Kapitał intelektualny w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2005, nr 7, cz. 2.
- [21] Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- [22] Woźniak M.G., Jabłoński Ł., Soszyńska E., Firszt D., Bal-Woźniak T., *Kapitał ludzki w rozwoju innowacyjnej gospodarki i zarządzaniu innowacyjnością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- [23] Wziętek-Kubiak A., Balcerowicz E., *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- [24] Vaona A., Pianta M., *Firm Size and Innovation in European Manufacturing*, „Small Business Economics” 2008, Vol. 30.
- [25] Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- [26] Zadura-Lichota P., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- [27] Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2010.
- [28] Zastempowski M., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2016.
- [29] Zastempowski M. (red.), *Aktywność innowacyjna polskich małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2016.
- [30] Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

---

## ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PROCESIE KREOWANIA I WDRAŻANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ W POLSKICH MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Streszczenie

Wielu praktyków zarządzania wobec dynamiki zmian zachodzących obecnie w otoczeniu gospodarczym zastanawia się, jaki jest przepis na sukces współczesnego przedsiębiorstwa. Odpowiedź częstokroć sprowadza się do jednego słowa – „innowacja”. Skuteczne zarządzanie procesem innowacyjnym wiąże się z posiadaniem odpowiednich zasobów finansowych i kapitału intelektualnego, umiejętności wykorzystywania pojawiających się szans, czy wielopłaszczyznowego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji. Obecnie podkreśla się jednak kluczową rolę czynnika ludzkiego w procesie generowania i adaptacji nowatorskich rozwiązań. Wobec powyższego celem artykułu jest próba dokonania oceny znaczenia kapitału ludzkiego (zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników niższego szczebla) w rozwoju innowacyjności małych podmiotów gospodarczych. Artykuł zawiera fragment wyników badania empirycznego przeprowadzonego w 2015 r. na reprezentatywnej próbie polskich małych przedsiębiorstw. Znaczenie kapitału ludzkiego w procesie innowacyjnym małych firm jest wyraźnie obecne na trzech płaszczyznach: jako podstawowe źródło informacji dla działalności innowacyjnej, jako kluczowe elementy potencjału innowacyjnego podmiotu, a także jako czynnik mający bezpośrednie przełożenie na liczbę wdrażanych rozwiązań innowacyjnych oraz pozycję konkurencyjną na rynku.

**SŁOWA KLUCZOWE: POTENCJAŁ INNOWACYJNY, KAPITAŁ LUDZKI, MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE PROCESS OF CREATING AND IMPLEMENTING INNOVATIVE SOLUTIONS IN POLISH SMALL ENTERPRISES

### Abstract

Many management practitioners in view of the dynamics of changes are currently in the business environment wonders “What is the recipe for the success of modern enterprise?”. The answer often comes down to one word – “innovation”. Effective management of the innovation process involves having adequate financial and intellectual capital resources, the ability



to exploit emerging opportunities, and the multi-faceted look at the functioning of the organization. Today, however, the key role of the human factor in the generation and adaptation of innovative solutions is underline.

In view of the above, the aim of this article is to try to evaluate the importance of human capital (both management and lower level staff) in the development of small business innovations. The paper presents a part of the results of an empirical study carried out in 2015 on a representative sample of Polish small enterprises.

The importance of human capital in the innovative process of small businesses is clearly present in three areas: as the basic source of information for innovative activity, as the key elements of the entity innovative potential, and as a factor having a direct impact on the number of implemented innovative solutions and competitive position on the market.

**KEY WORDS: INNOVATIVE POTENTIAL, HUMAN CAPITAL, SMALL BUSINESSES**

**JEL: O15, O31**

# KLUCZOWE KOMPETENCJE BEHAWIORALNE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI INFORMATYCZNYMI W SZPITALNICTWIE

## Wprowadzenie

Informatyzacja w sektorze ochrony zdrowia odgrywa obecnie kluczową rolę w zapewnieniu coraz wyższej jakości usług, przede wszystkim świadczonych w szpitalnictwie. Wdrażanie systemów informatycznych w dużych jednostkach ochrony zdrowia jest jednakże narażone na niepowodzenie w związku z brakiem zapewnienia podstawowych kluczowych czynników sukcesu wdrożenia. W wielu przypadkach wynika to z problemów niedopasowania zespołów wdrożeniowych do potrzeb złożonego projektu informatycznego, często w zakresie kompetencji behawioralnych członków zespołu projektowego. Dotychczasowe badania pozwalają na stwierdzenie, iż aspekt zarządzania projektem informatycznym, a także sam projekt informatyczny zostały zdefiniowane w literaturze. Niemniej obszar realizacji projektów informatycznych i ich wdrożeń w podmiotach leczniczych stwarzają podstawę do dogłębnych badań. W artykule podjęto próbę określenia roli czynników behawioralnych w zarządzaniu projektami informatycznymi w jednostkach ochrony zdrowia. Najczęściej w zarządzaniu projektami wśród kluczowych czynników behawioralnych wymienia się kompetencje behawioralne dotyczące oczekiwanych postaw i zachowań kierownika projektu. Obejmują one m.in.: kompetencje interpersonalne kierownika projektu oraz czynniki wynikające z wewnętrznego i zewnętrznego środowiska projektowego, a także znajomość standardów zarządzania projektami, umiejętność

\* Mgr Małgorzata Furmankiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

\*\* Dr inż. Anna Sołtysik-Piorunkiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

motywowania członków zespołu, właściwą komunikację, dobrą organizację czasu czy umiejętność budowania zespołu projektowego. Jednakże w realizacji projektu informatycznego biorą udział również inni członkowie zespołu projektowego oraz pozostali interesariusze. Określenie najczęściej pożądaných kompetencji zarówno kierownika, jak i członków zespołu projektowego we wdrażaniu systemów informatycznych w obszarze ochrony zdrowia stanowi zatem niezwykle ważki i aktualny problem badawczy.

## 1. Istota projektu i zarządzania projektami informatycznymi

Zarządzanie projektami informatycznymi odgrywa coraz istotniejszą rolę w procesie informatyzacji jednostek ochrony zdrowia. Zgodnie z definicją [13] projekt (*project*) to organizacja tymczasowa, która powołana jest w celu dostarczenia przynajmniej jednego produktu biznesowego według uzasadnienia biznesowego. Projekt to tymczasowe działanie ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu, a więc wytworzenie unikalnego produktu lub też dostarczenie unikalnej usługi [12, s. 132]. Projekt jest nowym przedsięwzięciem, a więc takim, który nie był dotychczas realizowany, w związku z tym wymaga nierutynowego podejścia. Osoby realizujące projekt nie mogą bazować na historycznych sposobach radzenia sobie z danym problemem, który może wystąpić podczas realizacji zadań projektowych. Projekt składa się z czynności, które charakteryzują się elementami, takimi jak [3, s. 11–12]:

- data rozpoczęcia i data zakończenia,
- określone cele i limity,
- ustalone obowiązki osób zaangażowanych w projekt,
- określony budżet,
- ustalony rozkład czynności.

Z punktu widzenia organizacji, których dotyczy realizowany projekt, istotne jest, aby osiągnąć cele projektu w granicach docelowych wskaźników wykonania dotyczących czasu, kosztów, jakości, zakresu, korzyści, a także ryzyk [13, s. 5]. W związku z tym zadania w projekcie podlegają planowaniu, delegowaniu, monitorowaniu, kontrolowaniu, a osoby zaangażowane w projekt – motywowaniu. Wszystkie te czynności składają się na zarządzanie projektem. Przyjmuje się także, że zarządzanie projektami to uporządkowane i zdroworozsądkowe podejście, które wykorzystuje odpowiednie zaangażowanie klienta w celu dostarczenia oczekiwanych przez niego rezultatów, odpowiadające oczekiwanej dodatkowej wartości biznesowej [19, s. 72].

Zarządzanie projektami oznacza wypełnienie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfikacja ta wynika przede wszystkim z faktu,

że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów. Zarządzanie projektami można rozpatrywać według rozróżnienia funkcjonalnego, instytucjonalnego, instrumentalnego i personalnego. W funkcjonalnym rozpatrywaniu zarządzania projektami bierze się pod uwagę, jakie funkcje należy wykonać. W zarządzaniu projektami w sensie instytucjonalnym rozpatruje przede wszystkim struktury organizacyjne zarządzania projektami i ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a także aspekty personalne. Zarządzanie projektami ma także bardzo ważny wymiar instrumentalny (narzędziowy), którego treścią jest określenie sposobu realizacji prac. Chodzi tu w szczególności o techniki planowania i kontrolowania, techniki rozwiązywania problemów, projektowania systemów, formułowania celów, techniki oceny i decydowania. Personalny wymiar zarządzania projektami dotyczy kierowania grupą projektową. Kluczowe dla realizacji projektu jest powołanie odpowiedniej osoby do pełnienia funkcji kierownika projektu, utworzenie zespołu osób realizujących projekt, organizowanie ich współpracy, procesu komunikowania się, motywowania, rozwiązywania konfliktów, postępowania z oporem przed zmianami, które są nieodłączną cechą projektów [14, s. 28].

Szczególnym rodzajem projektów informatycznych prowadzonych w jednostkach ochrony zdrowia są projekty wdrożeniowe, w których o sukcesie wdrożenia w dużym stopniu decydują czynniki oraz kwalifikacje socjotechniczne kierownika projektu [3, s. 119]. Kierownik projektu powinien posiadać zarówno twarde, jak i miękkie kompetencje. Warto podkreślić także, że kierownik ponosi często większą odpowiedzialność niż pozostali członkowie zespołu projektowego [8, s. 68]. Niezwykle istotnym czynnikiem podczas realizacji projektu wdrożeniowego jest uzyskanie przez kierownika projektu poparcia członków jednostki ochrony zdrowia i zaangażowanie kierownika jednostki, w której wdrażany jest system. Ponadto konieczne jest zapewnienie niezbędnych zasobów ludzkich, przyjęcie zasad stopniowego rozwoju, a także uwzględnienie aspektów socjotechnicznych związanych z mentalnością i nawykami użytkowników. Dodatkowo należy wybrać lidera procesu wdrożeniowego. Czynniki te uznawane są za najważniejsze, ale pod uwagę należy wziąć także przygotowanie organizacyjne jednostki do procesu restrukturyzacji, gdyż system informatyczny wspomaga określone procesy biznesowe w niej zachodzące. Niejednokrotnie w trakcie wdrażania systemu informatycznego także procesy biznesowe ulegają zmianie [3, s. 119].

Na wdrożenie można spojrzeć jak na proces przekształcenia projektu systemu w narzędzie, którego wykorzystywanie jest możliwe. W przypadku jednostek ochrony zdrowia wdrożenie można uznać za udane, jeśli spełnione zostały poniższe warunki [1, s. 294]:

- projekt zrealizowano oraz wdrożono;
- zakres projektu nie został ograniczony w stosunku do pierwotnie zakładanego;
- system uzyskał założoną sprawność w określonym czasie;

- utrzymane zostały terminy zaplanowane w harmonogramie oraz nie przekroczono zaplanowanego budżetu;
- system zgodny jest z mierzalnymi celami jednostki ochrony zdrowia oraz pomaga w ich osiągnięciu;
- wdrożenie systemu przyniosło zakładane rezultaty, co zostało potwierdzone rzetelnymi badaniami;
- końcowi użytkownicy zarówno akceptują wdrożony projekt, jak i wykorzystują go całościowo oraz zgodnie z założeniami.

## 2. Personalny wymiar zarządzania projektami

Istotną rolę podczas wdrażania systemu informatycznego pełnią osoby biorące udział w projekcie, zarówno kierownicy projektów, członkowie zespołu projektowego, jak również użytkownicy końcowi. Warto zwrócić uwagę, że skutki wdrażania systemu informatycznego personel jednostki ochrony zdrowia, w której system jest wdrażany (użytkownicy końcowi), odczuwa w różnym stopniu, w zależności od zajmowanej pozycji w organizacji. Opór przed wdrażaniem systemu może więc wynikać z wielu powodów. Przykładowe powody przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Powody oporu przed wdrożeniem systemu informatycznego

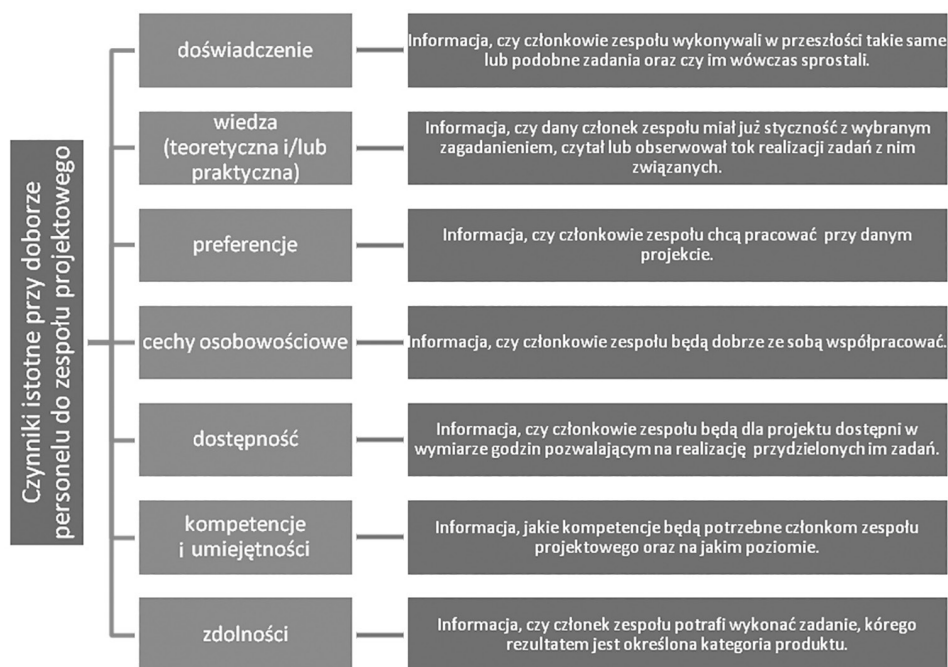


Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4].

Powody wymienione na rysunku 1, jak również opór personelu wobec nowych wdrożeń przyczyniają się do tworzenia kłopotliwych i uciążliwych sytuacji, które utrudniają lub niekiedy nawet uniemożliwiają wdrożenie oraz wykorzystywanie tej formy zmian i postępu techniczno-ekonomicznego.

Zadaniem kierownika projektu zespołu wdrożeniowego jest właściwe personalne zarządzanie projektem. Wymiar ten obejmuje podejmowanie działań względem personelu z myślą o wspomaganiu powodzenia projektu. Kierownik projektu powinien więc ukształtować sprawny zespół projektowy oraz racjonalnie wykorzystywać zgromadzony potencjał ludzki w realizacji projektu [12, s. 132]. Należy podkreślić, że prowadzenie projektów informatycznych opiera się na zespołach ludzi o zróżnicowanych kwalifikacjach. Różnorodność problemów, z jakimi zespół projektowy często musi sobie poradzić, wymaga, by kompetencje pracowników wzajemnie się uzupełniały [3, s. 133]. Podczas kształtowania zespołu kierownik projektu powinien wziąć więc pod uwagę czynniki przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynniki istotne przy doborze personelu do zespołu projektowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, s. 133–135; 15].

Warto podkreślić, że wskazane na rysunku 2 czynniki wzajemnie na siebie oddziałują. Ponadto „zdolność” jest szczególnie silnie kojarzona z pojęciem samodzielności w działaniu i realizacji zadań [3, s. 134]. Z uwagi na specyfikę jednostek ochrony zdrowia niezwykle istotne jest, aby osoby biorące udział w projekcie posiadały zdolność samodzielnego działania. Na złożoność procesu wdrażania projektu systemu informatycznego wpływa również wiele innych czynników, m.in.: duża liczba osób

zaangażowanych w projekt, mnogość procesów biznesowych, różnorodność modułów wdrażanego systemu, różny poziom zaawansowania technologicznego użytkowników końcowych oraz uprawnień i ról.

### 3. Istota zarządzania projektami informatycznymi w jednostkach ochrony zdrowia

Systemy informatyczne w e-zdrowiu dotyczą zastosowania technologii informatycznych i komunikacyjnych we wszystkich obszarach związanych z obsługą sektora opieki zdrowotnej [2]. Działalność tego sektora wiąże się ściśle z realizacją działalności leczniczej w jednostkach ochrony zdrowia, czyli podmioty lecznicze, przez różnego rodzaju świadczenia szpitalne, a także inne stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne związane z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia oraz działalnością dydaktyczną w tym obszarze. Aspekt zarządzania projektem informatycznym w jednostkach ochrony zdrowia staje się coraz istotniejszy z punktu widzenia sukcesu wdrożenia innowacyjnych zmian dotyczących zarządzania w tym obszarze [5, s. 34]. Na uwagę zasługują następujące czynniki wpływające na rozwój informatyzacji ochrony zdrowia [20, s. 10]:

- rosnące zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne wynikające m.in. z postępującego starzenia się społeczeństw europejskich;
- zwiększenie mobilności obywateli, w tym specjalistów z branży medycznej;
- oczekiwania obywateli w zakresie poprawy jakości i dostępności do świadczeń zdrowotnych przy ograniczonych środkach przeznaczonych na ochronę zdrowia;
- nowe rozwiązania w zakresie technologii medycznych i metod leczenia;
- rosnąca ilość informacji medycznych i pojawiające się oczekiwania współdzielenia zasobów informacyjnych w ramach systemów ochrony zdrowia w celu ułatwienia prowadzenia skoordynowanej opieki zdrowotnej.

Obecnie coraz liczniej realizowane są projekty informatyczne zarówno w szpitalach, jak i w innych podmiotach leczniczych, które ogólnie można nazwać jednostkami ochrony zdrowia. Zgodnie z ustawą z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej podmioty lecznicze to przedsiębiorcy w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r., a także samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, jednostki budżetowe, instytuty badawcze, fundacje i stowarzyszenia, których celem statutowym jest wykonywanie zadań w zakresie ochrony zdrowia i których statut dopuszcza prowadzenie działalności leczniczej [22]. W jednostkach ochrony zdrowia projekty informatyczne skupiają się głównie na wdrożeniu systemów informatycznych wykorzystywanych przez lekarzy oraz personel medyczny do zamawiania oraz zlecenia leków, prowadzenia historii choroby, przeprowadzania badań statystycznych oraz innych zastosowań, np. do przeglądania baz medycznych czy konsultowania

z innymi lekarzami [16, s. 11]. Podstawowym celem informatyzacji szpitali jest wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego do gromadzenia danych o pacjencie, opartego na założeniach elektronicznej karty zdrowia, zawierającej pełną historię chorób danej osoby wraz z wynikami badań diagnostycznych oraz listą zleconych badań i leków. Systemy informatyczne tego typu usprawniają podejmowanie decyzji związanych z diagnozą i leczeniem pacjenta. Dostępność danych zarówno dla lekarza, jak i pacjenta powinna odbywać się w czasie rzeczywistym, aby wpisywane do systemu dane były od razu widoczne [10, s. 301–302].

Proces zahamowania informatyzacji może zostać spowodowany w wyniku zaistnienia różnych przyczyn, np. niedofinansowanie ochrony zdrowia, minimalnego lub całkowitego braku zaangażowania kierownictwa jednostki ochrony zdrowia. Główną barierą informatyzacji są duże koszty wdrożenia i utrzymania systemu. Z reguły w jednostkach ochrony zdrowia zwraca się uwagę na cenę systemu, a nie na jego jakość. Niektóre jednostki wprowadzają informatyzację etapami, uważając, że koszty wdrożenia systemu będą mniejsze. Innym rozwiązaniem jest, wspomniane we wcześniejszej części artykułu, kompleksowe wdrożenie systemu informatycznego, uwzględniające zakup odpowiedniego sprzętu oraz oprogramowania. Należy zwrócić uwagę, że koszt wdrożenia to także szkolenie personelu, nadzór nad uruchomieniem oraz cena serwisu eksploatacyjnego [10, s. 302].

Projekt, w tym także informatyczny, charakteryzuje się innowacyjnością, ryzykiem, zakresem, zapotrzebowaniem na zasoby ludzkie i materialne oraz niezbędnym czasem na realizację [3, s. 14]. W tabeli 1 przedstawiono kategorie projektów informatycznych, wraz z ich charakterystyką oraz przykładem z obszaru e-zdrowia.

Tabela 1. Kategorie projektów informatycznych

Lp.	Kategoria	Charakterystyka	Przykład
1.	Nowe	Podjęwane przedsięwzięcie ma zupełnie nowy charakter dla danej organizacji.	Wdrożenie zintegrowanego systemu informacyjnego do obsługi podstawowego ruchu chorych.
2.	Uzupełniające	Realizowane przedsięwzięcie wnosi nowe elementy do już istniejących rozwiązań w organizacji.	Rozbudowa zintegrowanego systemu informacyjnego o dodatkowe funkcjonalności, np. dokumentacja medyczna i zlecenia lekarskie.
3.	Programowe	Realizowany projekt dotyczy wdrożenia nowego typu oprogramowania przy istniejących rozwiązaniach sprzętowych.	Wdrożenie wewnętrznego systemu do zarządzania zasobami ludzkimi.
4.	Sprzętowe	W wyniku projektu następuje modyfikacja stosowanych rozwiązań sprzętowych.	Wymiana aktualnie wykorzystywanych stacji roboczych na nowe.
5.	Kompleksowe	Łączenie projektów sprzętowych oraz programowych.	Wdrożenie systemu usprawniającego obchód lekarski i pielęgniarski wraz z zakupem tabletów.

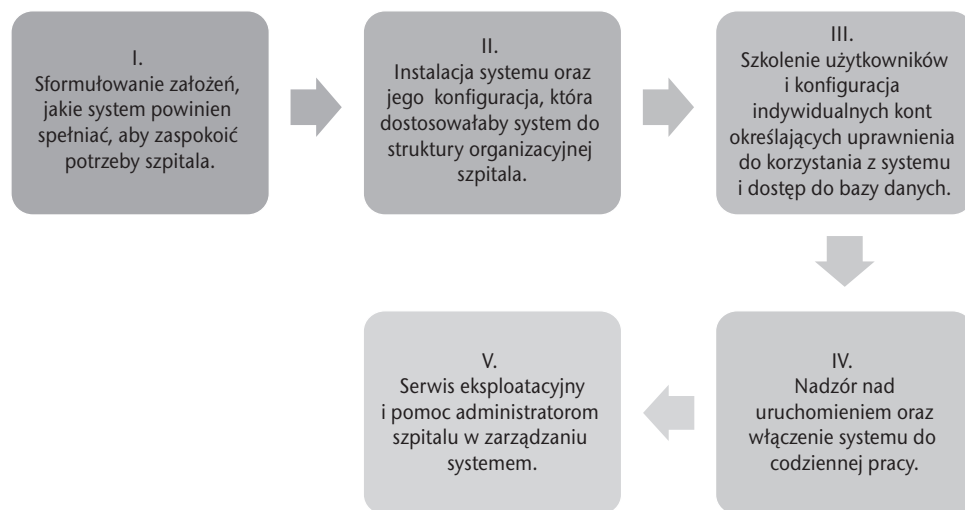
Źródło: opracowanie własne na podstawie [18, s. 166].



W praktyce większość realizowanych projektów informatycznych można zakwalifikować do jednej z wymienionych grup. Zasadniczo najbardziej skomplikowane będą projekty przyporządkowane do kategorii „nowe” i jednocześnie „kompleksowe”, gdyż będą dotyczyć czegoś, co do tej pory nie było w organizacji realizowane. Nieco prostsze powinny być projekty uzupełniające, gdyż tylko rozszerzają istniejące rozwiązania, zarówno sprzętowe, jak i programowe [18, s. 166].

Stopień skomplikowania aktualnie wykorzystywanych systemów szpitalnych przyczynia się do tego, że jego wdrożenie w szpitalach staje się złożonym procesem. W procesie tym należy wyróżnić pięć etapów przedstawionych na rysunku 3.

Rysunek 3. Etapy wdrażania systemu szpitalnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7, s. 46].

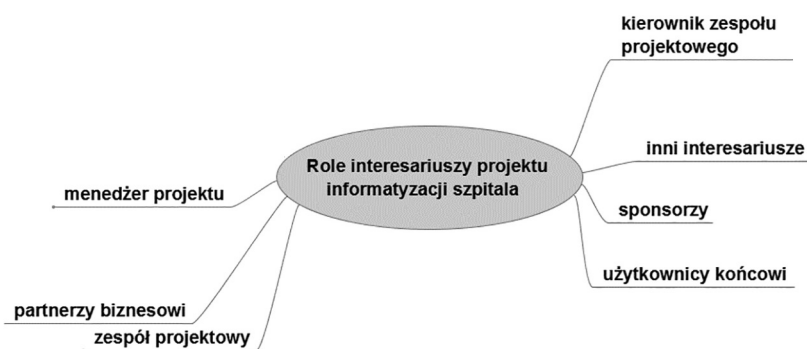
Zarządzanie procesem wdrażania systemu informatycznego wymaga więc od menedżerów i użytkowników rozszerzenia posiadanej wiedzy oraz umiejętności o charakterze interdyscyplinarnym. Warunkiem koniecznym jest gotowość do permanentnego podnoszenia własnych kompetencji zawodowych [21, s. 476].

## 4. Analiza czynników behawioralnych wpływających na powodzenie projektu informatycznego w szpitalach

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki analizy opartej na wyodrębnieniu cech kluczowych ról zespołu projektowego w informatyzacji szpitala. Do zrealizowania celu badawczego posłużono się metodą burzy mózgów oraz budową mapy myśli z zastosowaniem narzędzia Freeplane 1.2.1. W sesji burzy mózgów wzięli udział kierownicy i/lub członkowie zespołów wdrożeniowych biorących udział w informatyzacji szpitali oraz eksperci zajmujący się wdrożeniami systemów informatycznych. W wyniku analizy uzyskano przegląd czynników behawioralnych wpływających na sukces wdrożenia projektu informatycznego w szpitalu, które następnie przedstawiono dzięki zastosowaniu mapy myśli.

W analizie czynników behawioralnych wpływających na powodzenie projektu informatycznego w szpitalach uwzględniono wybrane role osób biorących udział w jego realizacji: rolę kierownika projektu, menedżera projektu i zespołu projektowego. Należy zauważyć, iż na powodzenie wdrożenia projektu informatycznego mają również wpływ inne grupy zaangażowane w realizację projektu informatycznego, takie jak: partnerzy biznesowi, sponsorzy, użytkownicy końcowi i inni interesariusze (rysunek 4).

Rysunek 4. Podział ról w projekcie informatycznym wpływających na sukces wdrożenia projektu informatycznego w szpitalu

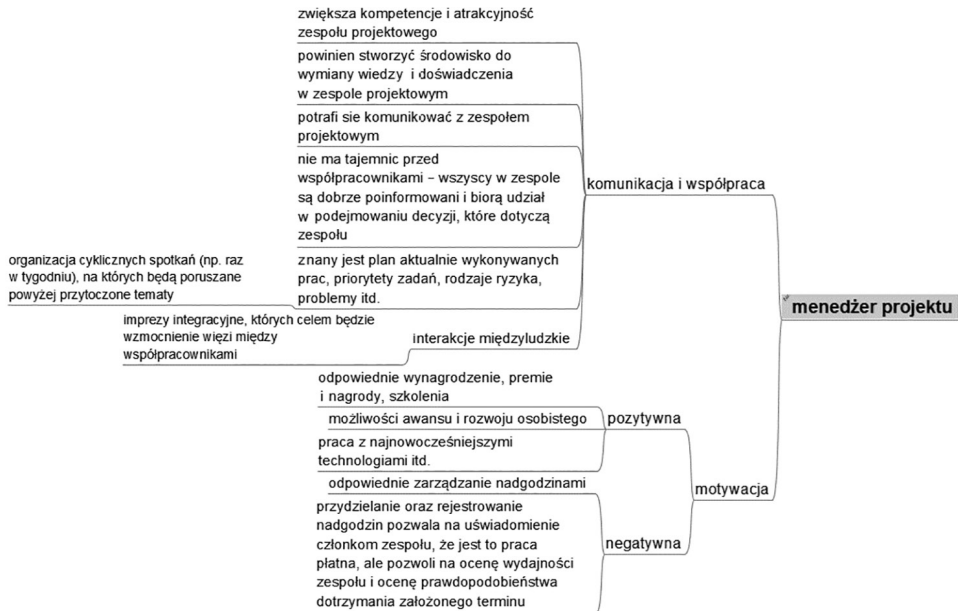


Źródło: opracowanie własne.

Menedżer projektu jest osobą przypisaną przez organizację dla osiągnięcia celów projektów oraz wszystkich korzyści, jakie płyną z ukończenia projektu zarówno dla organizacji, jak i jej członków. Rola menedżera projektu różni się od roli kierownika

funkcjonalnego czy roli kierownika operacyjnego. W większości przypadków kierownik funkcjonalny koncentruje się głównie na zapewnieniu funkcji kontroli nad obszarem organizacyjnym projektu, kierownicy operacyjni z kolei są odpowiedzialni za aspekt działalności podstawowej. Wynik analizy cech menedżera projektu przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Rola menedżera projektu informatycznego w szpitalu

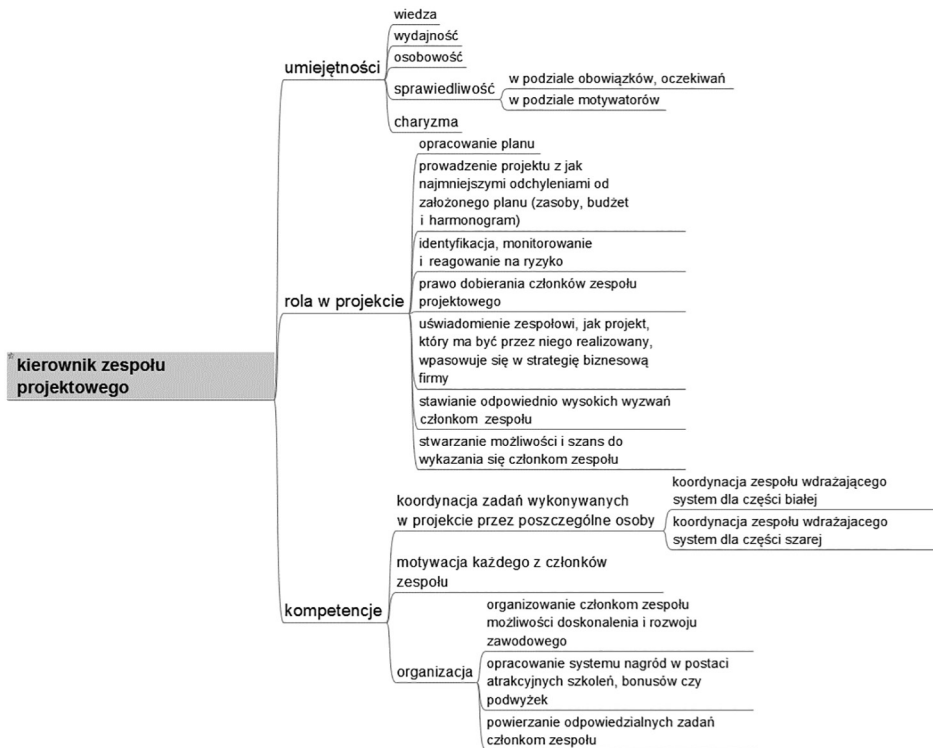


Źródło: opracowanie własne.

Kierownik zespołu projektowego jest osobą odpowiedzialną za komunikowanie się ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami realizującymi projekt. W szczególności musi on zapewnić sprawną i profesjonalną komunikację między zespołem projektowym, sponsorem projektu oraz innymi kluczowymi interesariuszami. Zgodnie z przeprowadzoną analizą uzyskano przegląd cech kierownika projektu (rysunek 6).

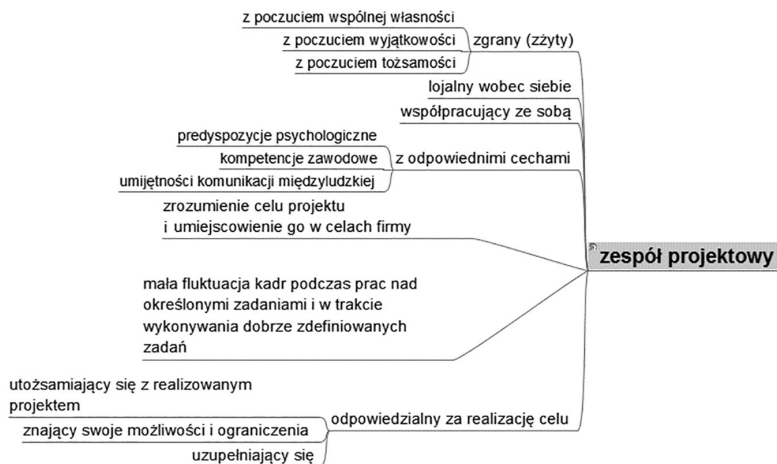
Zespół projektowy składa się: z menadżera projektu, zespołu zarządzającego projektem (kierowników zespołów projektowych) oraz innych członków zespołu, którzy wykonują pracę związaną z projektem, ale niekoniecznie są związani z zarządzaniem projektem. Zespół taki powinien składać się z różnych grup wykonawców projektu. Każda z tych grup powinna posiadać wiedzę o określonym przedmiocie lub posiadać określony zestaw umiejętności, aby móc efektywnie wykonać swoją pracę. Na rysunku 7 przedstawiono wynik analizy cech zespołu projektowego.

Rysunek 6. Cechy kierownika zespołu w projekcie informatycznym w szpitalu



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Przegląd cech zespołu projektowego w szpitalu



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Na podstawie przeprowadzonej analizy czynników behawioralnych wpływających na sukces wdrożenia projektu informatycznego w szpitalu oraz badania literatury i dotychczasowych wyników wdrożeń systemów informatycznych dokonano przeglądu behawioralnych kompetencji kluczowych interesariuszy zaangażowanych w informatyzację w jednostkach ochrony zdrowia na przykładzie szpitali. Zwrócono uwagę na kluczowe role zespołu projektowego i dokonano analizy cech menedżera projektu, kierownika projektu oraz członków zespołu projektowego.

Opracowane i przedstawione w artykule wyniki badań wymagają weryfikacji, stąd podstawowym kierunkiem dalszych badań będzie opracowanie ankiety dedykowanej do grup projektowych, zmierzającej do uzyskania odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu określone czynniki wpływają na sukces wdrożenia projektu informatycznego w szpitalu, jak również innych jednostkach ochrony zdrowia. Nie ulega jednak wątpliwości, że czynnik ludzki nie może być ignorowany podczas wdrożenia systemów informatycznych. Oprócz aspektów związanych z kompetencjami i wiedzą zespołu wdrożeniowego i użytkowników należy zwrócić również uwagę na aspekt etyczny towarzyszący tego typu wdrożeniom [9, s. 1–17]. Ryzyko związane z czynnikiem ludzkim może wystąpić na dowolnym etapie projektu, dlatego też powinno być ono monitorowane przez cały okres realizacji projektu. Projekty IT w sektorze ochrony zdrowia charakteryzują się wysokim stopniem ryzyka, wynikającym z często zmieniających się wymagań klienta, jakim są użytkownicy pracujący w jednostkach ochrony zdrowia (personel medyczny i administracyjny) i korzystający z ich usług (pacjenci). Brak wiedzy klientów o możliwych do wdrożenia technologiach i niewystarczająca wiedza na temat zagrożeń wynikających z braku kompetencji oraz braku wiedzy członków grupy projektowej na temat specyficznych wdrożeń systemów informatycznych w jednostkach ochrony zdrowia może stanowić istotny czynnik braku powodzenia realizacji projektu informatycznego. Zastosowanie określonego postępowania podczas wdrożenia systemu informatycznego w jednostkach ochrony zdrowia w ramach realizacji projektu, a także dobór odpowiedniego kierownika i członków zespołu projektowego mogą się przyczynić do zminimalizowania prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim.

Sukces wdrożenia systemu informatycznego w jednostce ochrony zdrowia w dużej mierze zależy więc od właściwego doboru zespołu projektowego, uwzględniając zarówno umiejętności techniczne poszczególnych członków zespołu, jak również kompetencje miękkie.

## Bibliografia

- [1] Billewicz G., *Wdrażanie systemów informatycznych*, [w:] *Informatyka w zarządzaniu*, C.M. Olszak, H. Sroka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- [2] *E-Health – making healthcare better for European citizens: An action plan for a European e-Health Area*, Commission of the European Communities, Brussels, 30.04.2004, COM (2004) 356 final, [http://ec.europa.eu/information\\_society/doc/qualif/health/COM\\_2004\\_0356\\_F\\_EN\\_ACTE.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/doc/qualif/health/COM_2004_0356_F_EN_ACTE.pdf) (15.01.2016).
- [3] Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- [4] Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Wdrażanie kokpitu menedżerskiego w ramach systemu BI w organizacji*, „Przegląd Teleinformatyczny” 2014, t. 2, nr 1–2(37).
- [5] Głód G., *Zarządzanie zmianą w jednostce ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- [6] Iqbal S., Choudhry R.M., Holschemacher K., Ali A., Tamošaitienė J., *Risk management in construction projects*, “Technological and Economic Development of Economy” 2015, Volume 21(1), <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/20294913.2014.994582> (15.01.2016).
- [7] Kącki E., Kulikowski J.L., Nowakowski A., Waniewski E., *Systemy komputerowe i teleinformatyczne w służbie zdrowia*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2002.
- [8] Kołodziejczak-Olczak I., *Tworzenie i kompetencje zespołu projektowego*, [w:] „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. 1, „Społeczne problemy zarządzania projektami”, T. Listwan (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
- [9] Komendziński T., Dreszer-Drogorób J., Mikołajewska E., Mikołajewski D., Bałaj B., *Science and Innovative Thinking for Technical and Organizational Development: From E-Health to Patient-Tailored Therapy through Intelligent Specialization*, in: *Organizational Culture and Ethics in Modern Medicine*, A. Rosiek, K. Leksowski (eds.), IGI Global 2016.
- [10] Kotarbińska P., *E-health, telemedycyna, informatyzacja jako przyszłość w zarządzaniu podmiotem leczniczym*, [w:] *Zarządzanie systemem ochrony zdrowia. Aspekty ekonomiczno-społeczne*, V. Korporowicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [11] Leksiński M., *Czynnik ludzki jako ryzyko w zarządzaniu projektami IT – Agile vs. PMBoK*, [http://insoftech.nazwa.pl/PManager/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93&Itemid=59](http://insoftech.nazwa.pl/PManager/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=59) (15.01.2016).
- [12] Listwan T., *Społeczne problemy zarządzania projektami*, w: T. Listwan (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. 1, „Społeczne problemy zarządzania projektami”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-11-1.pdf> (15.01.2016).

- [13] *Office of Government Commerce: Prince2™ – Skuteczne Zarządzanie Projektami*, The Stationery Office, London 2009.
- [14] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [15] Radlak T., *Czynnik ludzki w projektach wdrożeniowych*, „e-mentor” 2011, nr 4(41), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/41/id/866> (15.01.2016).
- [16] Rudowski R., *Informatyka medyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [17] Schieg M., *Risk Management in Construction Project Management*, “Journal of Business Economics and Management” 2006, Vol. VII, No. 2, pp. 77–83.
- [18] Stanik J., Kwiatkowski P., *Zapewnienie jakości systemów informatycznych – koncepcja zapewnienia jakości*, VI Konferencja PLOUG 2000, „Systemy informatyczne w dobie Internetu”, 24–28 października 2000, Zakopane, [http://www.ploug.org.pl/konf\\_00/pdf/stanik\\_kwiatkowski.pdf](http://www.ploug.org.pl/konf_00/pdf/stanik_kwiatkowski.pdf) (15.01.2016).
- [19] Wysocki R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- [20] Zacny B., *Technologie informatyczne w placówkach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa 2012.
- [21] Zajdel R., Kącki E., Szczepaniak P., Kurzyński M., *Kompendium informatyki medycznej*, α-medica Press, Bielsko-Biała 2003.
- [22] Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. 2011 nr 112 poz. 654 (data ogłoszenia 07.10.2016).

---

## KLUCZOWE KOMPETENCJE BEHAWIORALNE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI INFORMATYCZNYMI W SZPITALNICTWIE

### Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę zarządzania wdrożeniowymi projektami informatycznymi w jednostkach ochrony zdrowia na przykładzie szpitali. Celem artykułu jest analiza cech członków zespołu projektowego wpływających na sukces projektu informatycznego w kontekście wdrożeń systemów informatycznych w jednostkach ochrony zdrowia. Pierwsza część artykułu została poświęcona wprowadzeniu i przybliżeniu ogólnej istoty projektu oraz zagadnień związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi. Druga część zawiera rozważania na temat personalnego wymiaru zarządzania projektem informatycznym. W kolejnej części przedstawiono istotę wdrożeń systemów informatycznych w jednostkach ochrony zdrowia. W części badawczej zwrócono uwagę na cechy członków zespołów projektowych ze

względu na ich role pełnione w projekcie oraz dokonano analizy czynników behawioralnych wpływających na sukces wdrożenia systemu informatycznego w szpitalu. W podsumowaniu, na podstawie przeprowadzonej analizy, dokonano zestawienia kluczowych kompetencji behawioralnych wpływających na sukces wdrożeń systemów informatycznych oraz zaproponowano kierunki dalszych badań dotyczących obszaru informatyzacji jednostek ochrony zdrowia.

**SŁOWA KLUCZOWE: PROJEKT INFORMATYCZNY, ZARZĄDZANIE PROJEKTEM INFORMATYCZNYM, CZYNNIKI SUKCESU, KLUCZOWE KOMPETENCJE BEHAWIORALNE**

---

## KEY BEHAVIORAL FACTORS IN THE MANAGEMENT OF IT PROJECTS IN THE HEALTHCARE UNITS

### Abstract

The paper presents the essence of behavioral factors in the management of IT projects in the healthcare units. This article aims to analyze the characteristics of the project team members influence the success of an IT project in the context of the implementation of information systems in the healthcare units.

The first part of the article was devoted to the introduction and approximately general nature of the project and issues related to the management of IT projects. The second part contains reflections on the personal dimension of the project management information technology. The next section presents the context of the implementation of information systems in the healthcare units.

In the research highlighted the features of the project team members for their roles in the project and performed the analysis of behavioral factors influencing the success of the implementation of the system in medical care.

In conclusion, on the basis of the analysis, juxtaposing the risks affecting the successful implementation of information systems in healthcare units and proposes directions for further research.

**KEY WORDS: IT PROJECT MANAGEMENT, IT PROJECT, SUCCESS FACTORS, BEHAVIORAL KEY COMPETENCES, HEALTHCARE UNITS**

**JEL: M12, M15, M21, M86, O32**





# SPOSOBY REALIZACJI OUTSOURCINGU STOSOWANEGO W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Outsourcing jest jedną z najczęściej stosowanych metod<sup>2</sup> zarządzania, również w polskich przedsiębiorstwach [7, s. 140–149; 8, s. 37–39; 9, s. 28]. W swoim obecnym kształcie metoda ta oznacza możliwość uzyskania szeregu korzyści, polegających już nie tylko na obniżaniu kosztów działalności, lecz także związanych z podnoszeniem efektywności organizacji w innych obszarach czy dodatkowymi możliwościami nawiązywania relacji z elementami otoczenia (w tym z klientem). Nowoczesny sposób postrzegania outsourcingu, jako metody realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa [10, s. 240–243] oraz modyfikacji jego modelu biznesu [1, s. 114; 4, s. 44], powoduje jednocześnie, iż współczesny outsourcing jest metodą stawiającą przed menedżerami szereg wyzwań; ingeruje bowiem w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, niosąc za sobą niejednokrotnie konieczność dokonania zmian obejmujących większe obszary organizacji, redukcji zatrudnienia, otwarcia się na otoczenie, wreszcie – modyfikacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można wskazać szereg wyników badań świadczących o licznych problemach przedsiębiorstw ze stosowaniem

\* **Dr Jakub Drzewiecki** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00583.

<sup>2</sup> W tym miejscu należy zwrócić uwagę, iż outsourcing w literaturze jest nazywany różnie przez różnych autorów – w tym kontekście, padają określenia, takie jak: koncepcja, narzędzie czy sposób zarządzania. W artykule autor postrzega outsourcing przede wszystkim jako metodę zarządzania, podkreślając tym samym jego użyteczny charakter, co wynika m.in. z szeregu potencjalnych korzyści płynących z jego stosowania w przedsiębiorstwie i wskazanych we wprowadzeniu.

tej właśnie metody zarządzania, co przekłada się na wysokie prawdopodobieństwo porażki przy jej wdrażaniu [por. np.: 2, s. 48–51; 16, s. 42–58].

Mówiąc o implementacji outsourcingu, podkreślić należy trzy jego główne aspekty. Pierwszym z nich jest sposób zarządzania outsourcingiem w przedsiębiorstwie, oznaczający m.in. organizację tego procesu (poziom jego formalizacji, stosowanie podejścia projektowego, korzystanie w jego trakcie z pomocy konsultantów itp.). Drugi istotny aspekt dotyczy sposobu podejmowania decyzji na poszczególnych etapach outsourcingu (charakter, zakres, źródła danych wykorzystywanych do podjęcia decyzji, sposób analizy ryzyk i korzyści outsourcingu, odpowiedzialność poszczególnych podmiotów za decyzje, problem racjonalności decydentów itp.). Trzecim, najbardziej wymiernym aspektem outsourcingu, mającym wpływ na jego skuteczność oraz efektywność, jest forma kontraktu, która przekłada się m.in. na charakter relacji między partnerami w układzie outsourcingowym. Każdy z powyższych aspektów wpływa na ostateczne rezultaty wynikające ze stosowania tej metody zarządzania; jednocześnie tak szerokie spektrum zagadnień związanych z wydzieleniami [5, s. 14–17; 12, s. 36–46; 15, s. 55–61] może rodzić liczne problemy natury organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, zasadne wydaje się zadanie pytania dotyczącego sposobu, w jaki realizowany jest outsourcing w polskich przedsiębiorstwach. Dlatego celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących sposobów realizacji outsourcingu<sup>3</sup> stosowanego w polskich przedsiębiorstwach w przekroju trzech zmiennych jakościowych: wielkości, poziomu dywersyfikacji oraz stopnia internacjonalizacji.

Hipotezy postawione w trakcie postępowania badawczego dotyczyły zatem różnic w sposobie stosowania outsourcingu w kontekście powyższych trzech cech jakościowych badanych przedsiębiorstw:

Hipoteza 1: wielkość przedsiębiorstwa różnicuje sposób wykorzystania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach.

Hipoteza 2: poziom dywersyfikacji różnicuje sposób wykorzystania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach.

Hipoteza 3: polskie firmy prowadzące działalność tylko na rynku krajowym stosują outsourcing w inny sposób niż pozostałe polskie przedsiębiorstwa.

---

<sup>3</sup> Określenia „sposoby realizacji outsourcingu” nie należy utożsamiać z pojęciem „forma outsourcingu” [por. np.: 3, s. 52–53; 7, s. 54–63; 10, s. 174–177; 13, s. 18–23; 15, s. 55–61].

## 1. Opis metodyki badań oraz charakterystyka próby badawczej

Narzędziem badawczym wykorzystanym w trakcie badań był kwestionariusz ankiety, a do kontaktu z respondentami zostały wykorzystane cztery kanały komunikacji: poczta tradycyjna, poczta elektroniczna, kontakt bezpośredni oraz kontakt telefoniczny<sup>4</sup>. Próba badawcza objęła ostatecznie 281 przypadków i miała charakter celowy. Obok oczywistego w kontekście tematyki artykułu kryterium doboru obiektu do próby, jakim było stosowanie outsourcingu, zastosowano dwa dodatkowe kryteria (wynikające ze specyfiku projektu badawczego, z którego finansowane były badania):

- pochodzenie kapitału: badaniem zostały objęte polskie przedsiębiorstwa<sup>5</sup>;
- wielkość zatrudnienia: badano przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników [5, s. 13].

Syntetyczną charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej w przekroju wybranych cech jakościowych

Forma organizacyjno-prawna prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Suma (%)
	Małe	Średnie	Duże	
Przedsiębiorstwo państwowe	1	2	7	10 (3,6%)
Spółka akcyjna	3	5	19	27 (9,6%)
Spółka cywilna	21	50	13	84 (29,9%)
Spółka jawna	12	9	4	25 (8,9%)
Spółka komandytowa	0	0	1	1 (0,3%)
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	22	20	24	66 (23,5%)
Zakład osoby fizycznej, prowadzącej działalność gospodarczą	44	23	1	68 (24,2%)
<b>Suma</b>	<b>103</b>	<b>109</b>	<b>69</b>	<b>281 (100%)</b>
<b>Obszar działalności</b>				
Działa tylko na rynku krajowym	66	72	30	168 (59,8%)
W głównej mierze działa na rynkach zagranicznych	2	3	5	10 (3,6%)
W głównej mierze działa na rynku krajowym	35	34	34	103 (36,6%)
<b>Suma</b>	<b>103</b>	<b>109</b>	<b>69</b>	<b>281 (100%)</b>

<sup>4</sup> Kontakt telefoniczny odbywał się z wykorzystaniem metody CATI, czyli *Computer-Assisted Telephone Interview*. Kwestionariusz został zapisany w formie elektronicznej, przy użyciu specjalistycznego oprogramowania ułatwiającego prowadzenie rozmowy, przy czym układ oraz treść pytań pozostały niezmienione w stosunku do kwestionariusza przekazywanego innymi kanałami.

<sup>5</sup> Pojęciem „polskie przedsiębiorstwo” określano podmioty gospodarcze, których dominującymi (większościowymi) właścicielami są, w przypadku osób fizycznych, obywatele Polski, w przypadku osób prawnych – przedsiębiorstwa z dominującym kapitałem polskim, Skarb Państwa lub polskie jednostki samorządu terytorialnego.

Forma organizacyjno-prawna prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Suma (%)
	Małe	Średnie	Duże	
<b>Stopień dywersyfikacji</b>				
Firma prowadzi działalność w jednym sektorze (branży)	53	52	21	126 (44,8%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) spokrewnionych ze sobą	45	53	31	129 (45,9%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) niespokrewnionych ze sobą	4	3	7	14 (5%)
Firma prowadzi działalność w kilkunastu sektorach (branżach)	1	1	10	12 (4,3%)
<b>Suma</b>	<b>103</b>	<b>109</b>	<b>69</b>	<b>281 (100%)</b>

Źródło: [5, s. 13].

W tabeli 2 zaprezentowano bardziej szczegółowe dane dotyczące licznosci dla próby w przekroju trzech wybranych zmiennych jakościowych, których dotyczy niniejsze opracowanie: wielkości, poziomu dywersyfikacji oraz stopnia internacjonalizacji<sup>6</sup>.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na zależność między wielkością przedsiębiorstwa oraz poziomem dywersyfikacji<sup>7</sup>. W grupie przedsiębiorstw niezdywersyfikowanych firmy duże odpowiadają za 16,7% (21 ze 126) obserwacji, w przypadku wysokiego poziomu dywersyfikacji – aż za 65,4% (17 z 26 przypadków w próbie).

Badaniem objęto dziesięć wybranych (zidentyfikowanych na etapie badań wstępnych oraz pilotażowych) sposobów realizacji outsourcingu wynikających ze wskazanych we wstępie trzech głównych aspektów implementacji tej metody. Biorąc pod uwagę zapisy kontraktu z partnerem outsourcingu, skupiono się na dwóch głównych kwestiach. Z jednej strony, zbadano częstotliwość dzielenia się przez zleceniodawcę korzyściami (płynącymi ze współpracy) z partnerem outsourcingu (zmienna PZ – „podział zysków (korzyści)”). Z drugiej – zbadano, jak często w kontraktach pojawiał się zapis umożliwiający zleceniodawcy ograniczenie ryzyka wynikającego ze stosowania outsourcingu, co oznacza m.in. dodatkową możliwość przeniesienia części odpowiedzialności za realizowane działania na firmę zewnętrzną (zmienna PR – „podział ryzyka”). Zbadano również okres, na który były zawierane kontrakty outsourcingowe (jeden rok, trzy lata oraz na czas nieokreślony – zmienne U1, U3 oraz UN). W badaniu uwzględniono również sposób organizacji procesu outsourcingu głównie w aspekcie kontaktów z partnerem outsourcingu: organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem (zmienna N), jak również wymianę informacji oraz wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiągniętych przez

<sup>6</sup> Poziom dywersyfikacji oraz stopień internacjonalizacji były określane na podstawie odpowiedzi respondentów udzielanych w kwestionariuszu ankiety (w jego części dotyczącej jakościowych charakterystyk przedsiębiorstwa, takich jak np. wielkość zatrudnienia czy wartość przychodów).

<sup>7</sup> Wspomniana zależność została pozytywnie zweryfikowana m.in. przy pomocy testu chi-kwadrat Pearsona na poziomie  $p < 0,05$ .

firmę (W). Wreszcie uwzględniono kwestię sposobu zarządzania zasobami w trakcie współpracy outsourcingowej, wprowadzając zmienne dotyczące współdzielenia zasobów: ludzkich (zmienna ZL), rzeczowych (ZR) oraz prowadzenia wspólnych inwestycji (I) w trakcie realizacji outsourcingu<sup>8</sup>.

Tabela 2. Tabela licznosci w próbie dla zmiennych: wielkość, poziom dywersyfikacji, stopień internacjonalizacji

Stopień dywersyfikacji	Poziom internacjonalizacji		Suma
	Tylko rynek krajowy	Pozostałe	
<b>MAŁE (n = 103)</b>			
Firma prowadzi działalność w jednym sektorze (branży)	39	14	53 (51,4%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) spokrewnionych ze sobą	27	18	45 (43,7%)
Pozostałe	0	5	5 (4,9%)
<b>Suma</b>	<b>66</b>	<b>37</b>	<b>103 (100%)</b>
<b>ŚREDNIE (n = 109)</b>			
Firma prowadzi działalność w jednym sektorze (branży)	39	13	52 (47,7%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) spokrewnionych ze sobą	31	22	53 (48,6%)
Pozostałe	2	2	4 (3,7%)
<b>Suma</b>	<b>72</b>	<b>37</b>	<b>109 (100%)</b>
<b>DUŻE (n = 69)</b>			
Firma prowadzi działalność w jednym sektorze (branży)	14	7	21 (30,4%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) spokrewnionych ze sobą	13	18	31 (44,9%)
Pozostałe	3	14	17 (24,6%)
<b>Suma</b>	<b>30</b>	<b>39</b>	<b>69 (100%)</b>

Źródło: opracowanie własne.

## 2. Sposoby realizacji outsourcingu w próbie

Zadaniem respondentów była ocena, w skali od 0 do 5 (gdzie 0 oznaczało „nigdy”, 5 – „bardzo często”), częstotliwości występowania sposobów realizacji outsourcingu omówionych pokrótce w pierwszej części artykułu. W tabeli 3 przedstawiono wartości średnich, median oraz częstości wskazań dla każdej z dziesięciu zmiennych objętych badaniem.

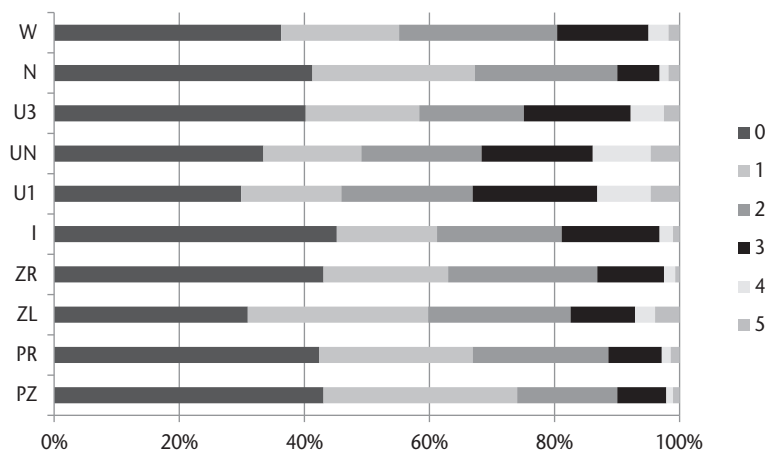
<sup>8</sup> Częstotliwość występowania powyższych rozwiązań w trakcie współpracy z partnerem outsourcingu może być traktowana jako miara dojrzałości tej metody oraz jej strategicznego znaczenia w przedsiębiorstwie, które ją stosuje.

Tabela 3. Podstawowe statystyki opisowe zmiennych objętych badaniem (w próbie)

Kod zmiennej	Opis zmiennej	Wskaźniki w próbie (n=281)		Częstotliwość wskazań					
		Średnia	Mediana	0	1	2	3	4	5
PZ	podział zysków/korzyści	0,96	1	121	87	45	22	3	3
PR	podział ryzyka/kosztów	1,06	1	119	69	61	24	4	4
ZL	współdzielenie zasobów ludzkich	1,38	1	87	81	64	29	9	11
ZR	współdzielenie zasobów rzeczowych	1,10	1	121	56	67	30	5	2
I	prowadzenie wspólnych inwestycji	1,17	1	127	45	56	44	6	3
U1	występowanie umów zawieranych na okres dłuższy niż 1 rok	1,75	2	84	45	59	56	24	13
UN	występowanie umów zawieranych na czas nieokreślony	1,68	2	94	44	54	50	26	13
U3	występowanie umów zawieranych na co najmniej 3 lata	1,37	1	113	51	47	48	15	7
N	organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym	1,06	1	116	73	64	19	4	5
W	wymiana informacji, wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiąganych przez firmę	1,35	1	102	53	71	41	9	5

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Częstości wskazań odpowiedzi w próbie



Źródło: opracowanie własne.

Częstości wskazań dla każdej ze zmiennych przedstawiono na wykresie 1.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 4 oraz na wykresie 1 pozwala na stwierdzenie, iż badane przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko stosowały bardziej zaawansowane formy współpracy outsourcingowej (wyjątek to wymiana informacji o charakterze

strategicznym – zmienna W). Najwyższe średnie wartości uzyskano dla zmiennych dotyczących: długości trwania kontraktu (w kolejności: U1, UN i U3) oraz zmiennej ZL odpowiadającej za częstotliwość współdzielenia zasobów ludzkich. Badane przedsiębiorstwa najrzadziej stosowały w umowach zapisy dotyczące podziału zysków/korzyści lub kosztów/ryzyka (zmienne PZ, PR), rzadko również organizowały nieformalne spotkania z partnerem outsourcingu. Wartości średnich i median dla wszystkich zmiennych były zróżnicowane w niewielkim stopniu (wartości średnich: 0,96–1,75, median: 1–2).

### 3. Sposoby realizacji outsourcingu a wielkość przedsiębiorstwa

W tabeli 4 przedstawiono wartości średnich i median dla zmiennych objętych badaniem – w podziale według wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 4. Średnie i mediany zmiennych objętych badaniem (w próbie oraz w podziale według wielkości przedsiębiorstwa)

Kod zmiennej	Opis zmiennej	Wskaźniki w próbie (n=281)		Wskaźniki w podziale według wielkości przedsiębiorstwa					
				Małe (n=103)		Średnie (n=109)		Duże (n=69)	
		Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
PZ	podział zysków/korzyści	0,96	1	0,79	1	1,00	1	1,16	1
PR	podział ryzyka/kosztów	1,06	1	1,02	1	1,05	1	1,16	1
ZL	współdzielenie zasobów ludzkich	1,38	1	1,12	1	1,47	1	1,62	2
ZR	współdzielenie zasobów rzeczowych	1,10	1	0,78	0	1,22	1	1,41	1
I	prowadzenie wspólnych inwestycji	1,17	1	0,74	0	1,42	2	1,41	1
U1	występowanie umów zawieranych na okres dłuższy niż 1 rok	1,75	2	1,15	1	2,16	2	2,01	2
UN	występowanie umów zawieranych na czas nieokreślony	1,68	2	1,35	1	2,00	2	1,65	2
U3	występowanie umów zawieranych na co najmniej 3 lata	1,37	1	0,74	0	1,73	2	1,72	2
N	organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym	1,06	1	0,97	1	1,08	1	1,17	1
W	wymiana informacji, wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiąganych przez firmę	1,35	1	0,95	1	1,59	2	1,57	2

Źródło: opracowanie własne.



Rezultaty badań przedstawione w powyższej tabeli pozwalają na stwierdzenie, iż wielkość firmy miała wpływ na przyjęte przez przedsiębiorstwo rozwiązania dotyczące formy współpracy outsourcingowej<sup>9</sup>. Największe różnice między średnimi wartościami zmiennych zaobserwowano w przypadku: częstotliwości zawierania umów na okres 1–3 lat (zmiennie U1, U3), prowadzenia wspólnych inwestycji (I), współdzielenia zasobów rzeczowych (ZR) oraz wymiany informacji, wiedzy o charakterze strategicznym (W). Najniższe wartości średnich w kontekście wielkości przedsiębiorstwa wystąpiły dla: podziału zysków i ryzyka (zmiennie PZ, PR) oraz organizowania nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingu (N). Dla potwierdzenia statystycznej zależności między formami stosowanego outsourcingu a wielkością przedsiębiorstwa przeprowadzono dla każdej ze zmiennych objętych badaniem test<sup>10</sup> Kruskala-Wallisa<sup>11</sup> (tabela 5).

Tabela 5. Rezultaty testu Kruskala-Wallisa (w grupach, w podziale według wielkości przedsiębiorstwa)

Kod zmiennej	Opis zmiennej	Wartość testu Kruskala-Wallisa H	Poziom prawdopodobieństwa testowego $p^{12}$	Stwierdzone różnice <sup>13</sup>
PZ	podział zysków/korzyści	3,55	0,1691	brak
PR	podział ryzyka/kosztów	0,20	0,9058	brak
ZL	współdzielenie zasobów ludzkich	12,65	<b>0,0018</b>	M-S, M-D
ZR	współdzielenie zasobów rzeczowych	12,34	<b>0,0021</b>	M-S, M-D
I	prowadzenie wspólnych inwestycji	19,91	<b>0,0000</b>	M-S, M-D
U1	występowanie umów zawieranych na okres dłuższy niż 1 rok	32,41	<b>0,0000</b>	M-S, M-D
UN	występowanie umów zawieranych na czas nieokreślony	12,07	<b>0,0024</b>	M-S
U3	występowanie umów zawieranych na co najmniej 3 lata	37,96	<b>0,0000</b>	M-S, M-D

<sup>9</sup> W tym miejscu na szczególną uwagę zasługują zmienne U1 oraz UN; ich wartości były największe w grupie średnich podmiotów. Może to świadczyć o specyfice średnich firm w kontekście okresu, na który zawierane są umowy outsourcingowe.

<sup>10</sup> Do przeprowadzenia analiz i porównań między zmiennymi w dalszej części stosowano testy nieparametryczne, głównie z uwagi na rozkład zmiennych (potwierdzony brak normalności rozkładów zmiennych objętych badaniem).

<sup>11</sup> Wszystkie analizy zostały przeprowadzone za pomocą narzędzia *Statistica* w wersji nr 12.

<sup>12</sup> Pogrubieniem wyróżniono te wartości  $p$ , przy których występują różnice między wskaźnikami dla poszczególnych grup.

<sup>13</sup> W prawej skrajnej kolumnie tabeli 5 wskazano statystycznie potwierdzone różnice między medianami w grupach według wielkości badanych podmiotów (dla porównań dwustronnych w oparciu o wartości współczynników  $p$  i  $z$ ). Zapis „M-S” oznacza istotną statystycznie różnicę między firmą małą i średnią, „M-D” – małą i dużą.

Kod zmiennej	Opis zmiennej	Wartość testu Kruskala-Wallis H	Poziom prawdopodobieństwa testowego $p$	Stwierdzone różnice
N	organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym	1,44	0,4853	brak
W	wymiana informacji, wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiąganych przez firmę	15,93	<b>0,0003</b>	M-S, M-D

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników testu potwierdziła wcześniejsze obserwacje, jednak nie w przypadku wszystkich zmiennych. Dla zmiennych: ZL, ZR, I, U3 oraz W wystąpiły istotne statystycznie różnice między podmiotami małymi i średnimi oraz małymi i dużymi. Dla zmiennej UN (oznaczającej zawieranie umów na czas nieokreślony) wystąpiły różnice tylko między firmami małymi oraz średnimi. Wielkość podmiotu nie miała statystycznie istotnego wpływu na częstotliwość: występowania podziału zysków/korzyści, ryzyka/kosztów oraz organizowania nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym. Należy podkreślić, że dla żadnej zmiennej nie zachodziły istotne statystycznie różnice między podmiotami średnimi i dużymi. Tym samym, hipotezę 1 należy uznać za tylko potwierdzoną jedynie w części.

## 4. Sposoby realizacji outsourcingu a poziom dywersyfikacji

W tabeli 6 przedstawiono wartości średnich i median dla badanych zmiennych w podziale według poziomu dywersyfikacji przedsiębiorstwa.

Tabela 6. Wartości średnich i median zmiennych w próbie oraz w podziale według poziomu dywersyfikacji

Opis zmiennej	W próbie (n=281)		W podziale według poziomu dywersyfikacji					
			Brak (n=126)		Niski poziom (n=129)		Wysoki poziom (n=26)	
	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
Podział zysków/korzyści		1,00	0,91	0,00	0,82	1,00	1,88	1,50
Podział ryzyka/kosztów	1,06	1,00	0,97	0,00	0,98	1,00	1,92	2,00
Współdzielenie zasobów ludzkich	1,38	1,00	1,23	1,00	1,39	1,00	2,04	1,50
Współdzielenie zasobów rzeczowych	1,10	1,00	1,20	1,00	0,88	1,00	1,73	1,00

Opis zmiennej	W próbie (n = 281)		W podziale według poziomu dywersyfikacji					
			Brak (n = 126)		Niski poziom (n = 129)		Wysoki poziom (n = 26)	
	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
Prowadzenie wspólnych inwestycji	1,17	1,00	1,09	1,00	1,12	1,00	1,81	1,00
Występowanie umów zawieranych na okres dłuższy niż 1 rok	1,75	2,00	1,52	1,00	1,81	2,00	2,58	3,00
Występowanie umów zawieranych na czas nieokreślony	1,68	2,00	1,52	1,00	1,66	2,00	2,50	3,00
Występowanie umów zawieranych na co najmniej 3 lata	1,37	1,00	1,33	1,00	1,29	1,00	1,92	1,50
Organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym	1,06	1,00	0,92	0,00	1,08	1,00	1,69	2,00
Wymiana informacji, wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiąganych przez firmę	1,35	1,00	1,21	1,00	1,38	1,00	1,88	2,00

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ dane przedstawione w powyższej tabeli nie pozwalają na jednoznaczne określenie zależności między zmiennymi, dla każdej zmiennej przeprowadzono test Kruskala-Wallisa (tabela 7).

Tabela 7. Rezultaty testu Kruskala-Wallisa (w grupach, w podziale według poziomu dywersyfikacji przedsiębiorstwa)

Kod zmiennej	Opis zmiennej	Wartość testu Kruskala-Wallisa H	Poziom prawdopodobieństwa testowego $p^{14}$	Stwierdzone różnice <sup>15</sup>
PZ	podział zysków/korzyści	8,67	<b>0,0131</b>	B-W, N-W
PR	podział ryzyka/kosztów	9,02	<b>0,0110</b>	B-W
ZL	współdzielenie zasobów ludzkich	4,32	0,1152	Brak
ZR	współdzielenie zasobów rzeczowych	6,25	0,0439	Brak
I	prowadzenie wspólnych inwestycji	4,29	0,1171	Brak
U1	występowanie umów zawieranych na okres dłuższy niż 1 rok	10,05	<b>0,0066</b>	B-W

<sup>14</sup> Pogrubieniem wyróżniono te wartości  $p$ , przy których występują różnice między wskaźnikami dla poszczególnych grup.

<sup>15</sup> W prawej skrajnej kolumnie tabeli 7 wskazano statystycznie potwierdzone różnice między medianami w grupach według poziomu dywersyfikacji (dla porównań dwustronnych w oparciu o wartości współczynników  $p$  i  $z$ ). Zapis „B-W” oznacza różnicę między firmą niedywersyfikowaną a firmą o wysokim poziomie dywersyfikacji, „N-W” – różnicę między firmą o niskim oraz wysokim poziomie dywersyfikacji.

Kod zmiennej	Opis zmiennej	Wartość testu Kruskala-Wallisa H	Poziom prawdopodobieństwa testowego $p$	Stwierdzone różnice
UN	występowanie umów zawieranych na czas nieokreślony	9,32	<b>0,0095</b>	B-W, N-W
U3	występowanie umów zawieranych na co najmniej 3 lata	3,71	0,1563	brak
N	organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym	7,37	0,0251	brak
W	wymiana informacji, wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiąganych przez firmę	4,33	0,1148	brak

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach poziom dywersyfikacji istotnie różnicował wartości czterech zmiennych: PZ, PR, U1 oraz UN, przy czym dla zmiennych PR oraz U1 wystąpiły różnice tylko między firmami niezdywersyfikowanymi oraz o wysokim poziomie dywersyfikacji. W przypadku pozostałych sześciu zmiennych objętych analizą nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności między zmiennymi zależnymi oraz jakościowymi. Warto w tym miejscu podkreślić brak różnic między firmami niezdywersyfikowanymi oraz firmami o niskim poziomie dywersyfikacji. Podobnie, jak miało to miejsce w przypadku hipotezy 1, hipoteza 2 również została potwierdzona tylko w części dotyczącej czterech wspomnianych powyżej zmiennych.

## 5. Formy outsourcingu a stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa

W tabeli 8 przedstawiono wartości średnich i median zmiennych objętych analizą w podziale według stopnia internacjonalizacji.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 8 pozwala na wstępne stwierdzenie zależności między poziomem dywersyfikacji oraz formą przedsięwzięć outsourcingowych stosowanych przez badane przedsiębiorstwa. W celu potwierdzenia statystycznie istotnych zależności przeprowadzono dla każdej zmiennej<sup>16</sup> test U Manna-Whitneya<sup>17</sup>.

Badane przedsiębiorstwa prowadzące działalność również poza granicami naszego kraju stosowały bardziej zaawansowane formy współpracy outsourcingowej niż firmy obsługujące tylko rodzimy rynek w obszarach: podziału zysków i korzyści oraz ryzyka/kosztów (zmienne PZ, PR), współdzielenia zasobów ludzkich oraz rzeczowych

<sup>16</sup> Z uwagi na ograniczenia w objętości artykułu pominięto prezentację szczegółowych rezultatów testu.

<sup>17</sup> Czyli test nieparametryczny dla dwóch niezależnych próbek (nieparametryczny odpowiednik testu t-Studenta dla zmiennych niepowiązanych), por. np.: [14, s. 369–370].

(zmiennie ZL, ZR). Częściej również organizowały nieformalne spotkania z partnerem outsourcingowym oraz wymieniały z nim informacje i wiedzę o charakterze strategicznym. W przypadku pozostałych czterech zmiennych nie zaobserwowano statystycznie istotnych różnic między dwoma wspomnianymi grupami przedsiębiorstw. Analogicznie do hipotez 1 i 2 hipoteza 3 została potwierdzona jedynie w części dotyczącej wspomnianych powyżej zmiennych.

Tabela 8. Wartości średnich i median zmiennych w próbie oraz w podziale według stopnia internacjonalizacji

Opis zmiennej	W próbie (n = 281)		W podziale według stopnia internacjonalizacji			
			Tylko rynek krajowy (n = 168)		Pozostałe (n = 113)	
	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
Podział zysków/korzyści	0,96	1,00	0,77	0,5	1,24	1,0
Podział ryzyka/kosztów	1,06	1,00	0,86	1,0	1,37	1,0
Współdzielenie zasobów ludzkich	1,38	1,00	1,21	1,0	1,63	1,0
Współdzielenie zasobów rzeczowych	1,10	1,00	0,95	1,0	1,33	1,0
Prowadzenie wspólnych inwestycji	1,17	1,00	1,08	1,0	1,29	1,0
Występowanie umów zawieranych na okres dłuższy niż 1 rok	1,75	2,00	1,74	2,0	1,76	2,0
Występowanie umów zawieranych na czas nieokreślony	1,68	2,00	1,63	2,0	1,74	2,0
Występowanie umów zawieranych na co najmniej 3 lata	1,37	1,00	1,33	1,0	1,42	1,0
Organizowanie nieformalnych spotkań z partnerem outsourcingowym	1,06	1,00	0,90	1,0	1,30	1,0
Wymiana informacji, wiedzy o charakterze strategicznym i/lub kluczowej dla wyników osiąganych przez firmę	1,35	1,00	1,17	1,0	1,62	2,0

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko stosowały bardziej zaawansowane rozwiązania w obszarze outsourcingu, jak np. podział zysków czy ryzyka. Najwyższe wartości średnich zaobserwowano dla zmiennych dotyczących: długości trwania kontraktu (U1, UN, U3), współdzielenia zasobów ludzkich (ZL) oraz wymiany informacji i wiedzy o charakterze strategicznym (W). Rezultaty badań potwierdziły zależność między wielkością przedsiębiorstwa a poziomem większości zmiennych,

przy czym istotne statystycznie różnice stwierdzono dla firm małych i średnich oraz małych i dużych (zwrócić należy uwagę na brak istotnych różnic między firmami średnimi i dużymi w tym kontekście). Firmy zdywersyfikowane chętniej dzieliły się korzyściami oraz ryzykiem ze swymi partnerami outsourcingowymi, częściej również zawierały umowy długookresowe oraz na czas nieokreślony. Z kolei przedsiębiorstwa prowadzące działalność również poza granicami naszego kraju częściej stosowały outsourcing jako okazję do podziału ryzyka i korzyści, organizowały nieformalne spotkania z partnerem outsourcingu oraz wymieniały się z nim informacjami o znaczeniu strategicznym.

Odmienny sposób wykorzystania outsourcingu w małych i dużych firmach może świadczyć o różnicach dotyczących świadomości stosowania outsourcingu jako metody zarządzania. Jak wynika z badań jakościowych prowadzonych obecnie przez autora opracowania, duże podmioty częściej formalizują proces outsourcingu, tworzą zespoły robocze odpowiedzialne za wdrożenie tej metody zarządzania, traktując przedsięwzięcie outsourcingowe jako projekt. Towarzyszy temu z reguły pogłębiona refleksja nad zagadnieniami, takimi jak: wpływ outsourcingu na realizację strategii oraz kształt modelu biznesu, zagadnienie kosztów outsourcingu (szczególnie w długim okresie), dopasowanie między outsourcingodawcą oraz outsourcingobiorcą czy wybór partnera outsourcingu. Refleksji takiej często brakuje małym podmiotom, które podejmują działania w obszarze wydziałów w sposób niejednokrotnie nieprześlany, chaotyczny<sup>18</sup>.

Wnioski przedstawione w artykule sugerują konieczność podjęcia dalszych badań empirycznych poświęconych outsourcingowi traktowanemu nie tylko jako zjawisko, lecz także jako metoda zarządzania świadomie wykorzystywana w polskich przedsiębiorstwach. Coraz częstsze stosowanie w rodzimych firmach outsourcingu powinno skłonić do refleksji nad sposobem, w jaki outsourcing umożliwia osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz rekonstrukcję jego modelu biznesu. Trendy obecne w otoczeniu gospodarczym polskich przedsiębiorstw, takie, jak: zwiększanie specjalizacji podmiotów, ich wirtualizacja czy rozwój sieci, powodują ewolucję modeli biznesu w stronę modelu Dyrygenta [11, s. 144–155], kładącego nacisk na współpracę z zewnętrznymi podmiotami. Wskazuje to na znaczenie świadomego zarządzania outsourcingiem oraz relacjami z partnerem outsourcingu. Umiejętność ta bowiem powinna przełożyć się na zwiększenie efektywności działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw, a tym samym – w długim okresie – na podniesienie konkurencyjności polskiej gospodarki.

<sup>18</sup> Wspomniane różnice w sposobie wykorzystania outsourcingu przekładają się na różnice dotyczące skuteczności outsourcingu w małych i dużych podmiotach. Więcej na temat wyników badań prowadzonych przez autora dotyczących skuteczności outsourcingu w: [6].

## Bibliografia

- [1] Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [2] Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- [3] Drzewiecki J., *Relations between outsourcing decisions, business model and organizational boundaries: theoretical framework*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, 24, s. 43–56.
- [4] Drzewiecki J., *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, „Marketing i Rynek” 2014, 5, s. 317–324.
- [5] Drzewiecki J., *Outsourcing w kontekście obszarów funkcjonalnych polskich przedsiębiorstw – wyniki badań*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2015, 2, s. 11–18.
- [6] Drzewiecki J., *Effectiveness of outsourcing applied in Polish enterprises – results of research*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 12, s. 67–75.
- [7] Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [8] Kuczera K., *Zakres i formy stosowania outsourcingu w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 36–40.
- [9] Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26–30.
- [10] Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [11] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [12] Rutkowski P., *Budowa strategii sourcingowej przedsiębiorstwa*, w: Radło M.J., Ciesielska D. (red.), *Outsourcing w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 35–58.
- [13] Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [14] Stanisław A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, Wydawnictwo StatSoft, Kraków 2006.
- [15] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [16] Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K., *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.

## SPOSOBY REALIZACJI OUTSOURCINGU STOSOWANEGO W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

### Streszczenie

Outsourcing, jako jedna z najpowszechniej stosowanych metod zarządzania, również w polskich przedsiębiorstwach, pozwala na uzyskanie szeregu wymiernych korzyści. Jednocześnie obecne wykorzystanie outsourcingu, jako metody umożliwiającej osiągnięcie celów strategicznych czy modyfikację modelu biznesu przedsiębiorstwa, czyni proces jego wdrożenia coraz bardziej wymagającym. Liczne przypadki niepowodzeń przy stosowaniu outsourcingu zdają się potwierdzać znaczenie decyzji podejmowanych w trakcie jego procesu wdrażania. Dlatego celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących sposobów realizacji outsourcingu stosowanego w polskich przedsiębiorstwach w przekroju trzech zmiennych jakościowych: wielkości, poziomu dywersyfikacji oraz stopnia internacjonalizacji. Opracowanie zawiera wyniki badań przeprowadzonych na próbie 281 podmiotów i dotyczy dziesięciu charakterystyk outsourcingu zidentyfikowanych na etapie badań wstępnych. Do kontaktu z respondentami zostały wykorzystane cztery kanały komunikacji: poczta tradycyjna, poczta elektroniczna, kontakt bezpośredni oraz kontakt telefoniczny (z wykorzystaniem techniki CATI). Badane przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko stosowały bardziej zaawansowane rozwiązania w obszarze outsourcingu, jak np. podział zysków czy ryzyka. Najwyższe wartości średnich zaobserwowano dla zmiennych dotyczących: długości trwania kontraktu, współdzielenia zasobów ludzkich oraz wymiany informacji i wiedzy o charakterze strategicznym. Rezultaty badań potwierdziły zależność między wielkością przedsiębiorstwa a poziomem wielkości zmiennych. Firmy zdywersyfikowane chętniej dzieliły się korzyściami oraz ryzykiem ze swymi partnerami outsourcingowymi, częściej również zawierały z nimi umowy długookresowe. Z kolei przedsiębiorstwa prowadzące działalność również poza granicami naszego kraju częściej stosowały outsourcing jako okazję do podziału ryzyka i korzyści, organizowały nieformalne spotkania z partnerami outsourcingu oraz wymieniały się z nimi informacjami o strategicznym znaczeniu. Odmienny sposób wykorzystania outsourcingu w małych i dużych firmach może świadczyć o różnicach dotyczących świadomości stosowania outsourcingu jako metody zarządzania; duże podmioty częściej formalizują proces outsourcingu, tworzą zespoły robocze odpowiedzialne za wdrożenie tej metody zarządzania, traktując przedsięwzięcie outsourcingowe jako projekt. Towarzyszy temu z reguły pogłębiona refleksja nad zagadnieniami, takimi jak: wpływ outsourcingu na realizację strategii oraz kształt modelu biznesu, zagadnienie kosztów outsourcingu (szczególnie w długim okresie), dopasowanie między outsourcingodawcą oraz outsourcingobiorcą czy wybór partnera outsourcingu. Refleksji takiej często brakuje małym podmiotom, które podejmują działania w obszarze wydziałań w sposób niejednokrotnie nieprzemyślany, jeśli nie chaotyczny. Wnioski przedstawione w artykule sugerują konieczność podjęcia dalszych badań empirycznych poświęconych outsourcingowi



traktowanemu nie tylko jako zjawisko, lecz także jako metoda zarządzania świadomie wykorzystywana w polskich przedsiębiorstwach. Coraz częstsze stosowanie w rodzimych firmach outsourcingu powinno skłonić do refleksji nad sposobem, w jaki metoda ta umożliwia osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz rekonstrukcję jego modelu biznesu.

**SŁOWA KLUCZOWE: OUTSOURCING, STRATEGIA, DYWERSYFIKACJA, INTERNACJONALIZACJA, IMPLEMENTACJA**

---

## THE WAYS OF IMPLEMENTING OUTSOURCING IN POLISH COMPANIES – RESEARCH RESULTS

### Abstract

Outsourcing, being one of the most frequently used method of management also in Polish companies, enables to obtain various benefits. At the same time, the modern approach to outsourcing as a method of achieving strategic goals or modifying company's business model, makes outsourcing implementation more and more frequently a challenging task. Numerous case studies describing failures when using outsourcing seem to prove the importance of decisions made during the implementation process. Therefore, the aim of the article is to present the research results on the ways of implementing outsourcing in Polish enterprises in the cross-section of three qualitative variables: size, level of diversification and internationalization degree. The findings presented in the article should enable to understand the approach of Polish companies to this method of management, as well as to specify the differences in this regard between companies differentiated by the aforementioned variables. The study includes a sample of 281 subjects and covers the ten outsourcing characteristics identified at the pilot research stage. In order to initiate contact with the respondents, four channels of communication were used: traditional mail, electronic mail, direct contact and via telephone (using the CATI technique). The research results show, that investigated companies have rarely used more sophisticated forms of outsourcing, such as profit or risk sharing. The highest average values were observed for variables related to: duration of the contract, sharing of human resources and exchange of information and strategic knowledge. The results of the study confirmed the relationship between the size of the enterprise and the level of most variables. Diversified companies were more likely to share the benefits and risks with their outsourcing partners, more often also included long-term contracts. On the other hand, companies operating outside of Poland also used outsourcing as an opportunity to share risks and benefits, organized informal meetings with outsourcing partners and exchanged information of strategic importance. A different way of using outsourcing in small and large companies

may indicate differences in the awareness of outsourcing as a management method; large entities more often formalize the outsourcing process, create working teams responsible for implementing this management method, taking a project approach to outsourcing. This is usually accompanied by in-depth reflection on such issues as: the impact of outsourcing on the implementation of the strategy and the shape of the business model, outsourcing costs (especially in the long run), matching between the outsourcing provider and the outsourcer or the choice of outsourcing partner. Such reflection is often lacking for small entities that undertake outsourcing activities in a way often ill-conceived, if not chaotic. The conclusions presented in the article suggest the need to undertake further empirical research on outsourcing treated not only as a phenomenon, but also as a method of management consciously used in Polish enterprises. Increasing use of outsourcing in domestic companies should prompt reflection on the way in which outsourcing makes it possible to achieve the company's strategic goals and reconstruct its business model.

**KEY WORDS: OUTSOURCING, STRATEGY, DIVERSIFICATION, INTERNALIZATION, IMPLEMENTATION**

**JEL: L14, L24**



# UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W KSZTAŁTOWANIU SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

## Wprowadzenie

Przedmiotem artykułu jest zarządzanie innowacjami. A jego celem jest ustalenie ważności właściwego zarządzania innowacjami w zakresie osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu. Skoncentrowano się na analizie literatury przedmiotu ze szczególnym uwzględnieniem problematyki pojęcia innowacji i ich rodzajów, istoty zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz wpływu zarządzania innowacjami na funkcjonowanie i sukces przedsiębiorstwa. Dokonano również analizy współczesnych badań dotyczących zarządzania innowacjami w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, iż innowacje odgrywają istotną rolę w zakresie kształtowania sukcesu przedsiębiorstwa na danym rynku. Ma to miejsce przede wszystkim wówczas, kiedy wykorzystuje ono zarządzanie innowacjami w taki sposób, aby synchronizować wdrażanie innowacji z jego wewnętrznym i zewnętrznym środowiskiem funkcjonowania. Przeprowadzono analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu dotyczącej tematu niniejszego artykułu. Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, szczególnie to bazujące na nowoczesnych strategiach, jest bardzo ważnym elementem w odniesieniu sukcesu na danym rynku. Głównym narzędziem ogólnej strategii rozwoju danej organizacji, polegającej na współtworzeniu wartości, są przede wszystkim innowacje: produktowe, organizacyjne, procesowe, jak również marketingowe. Ich wdrożenie jest uwarunkowane procesami systemowego kształtowania klimatu i kultury innowacyjnej w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz w całych społeczeństwach [4, s. 183–189]. Oprócz budowania przewagi konkurencyjnej innowacje

---

\* Dr Łukasz Kryśkiewicz – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

służą również wprowadzeniu na dany rynek nowych rozwiązań zarządzania ludźmi, jak też całkiem nowych produktów oraz nowości wykorzystywanych w procesie ich tworzenia i produkowania. Innowacji i zarządzania nimi można użyć w danej organizacji we wszystkich dziedzinach kształtowania jej rozwoju i sukcesu.

## 1. Pojęcie innowacji i ich rodzaje

Istnieje wiele definicji innowacji w literaturze. Innowacja to idea, postępowanie bądź też rzecz, która jest nowa oraz dużo lepsza jakościowo. Pojęcie to można postrzegać przede wszystkim w dwóch zasadniczych aspektach. Jedna grupa autorów przez pojęcie innowacji rozumie wszelkie zmiany dokonujące się w sferze produkcji, które prowadzą do nowych rozwiązań procesowych, jak również powstania nowych produktów. Natomiast druga grupa autorów interpretuje je znacznie szerzej, podkreślając, że innowacja to wszelkie zachodzące procesy badań i rozwoju, które zmierzają do zastosowania i użytkowania udoskonalonych rozwiązań do technologii, techniki i organizacji [7, s. 181].

Coraz częściej innowacje są określane jako wszystko, co jest związane z tworzeniem i aplikacją całkiem nowej wiedzy w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Dotyczą one szczególnie: ekonomii, technologii, społeczeństwa oraz kultury [12, s. 41]. Z kolei M.C. Schippers, M.A. West i J.F. Dawson definiują innowację jako celowe zastosowanie i przedstawianie w pracy, zespole roboczym bądź też organizacji, pomysłów, procesów, produktów albo wszelkich procedur, które są całkiem nowe dla tej pracy, organizacji albo zespołu roboczego. Według nich są one zaprojektowane w taki sposób, aby przynosić korzyści pracy, organizacji bądź też zespołowi roboczemu. Innowacja obejmuje kreatywność, jak również zastosowanie jej produktów [27, s. 3].

Warto zauważyć, iż innowacje to wszelkie jakościowe zmiany, o charakterze imitacyjnym oraz kreatywnym, w sferze technologicznej, zarządzania i marketingu, jak też organizacji pracy. Charakteryzują się one oryginalnością i nowością w danym przedsiębiorstwie, na określonym rynku, w regionie lub wręcz w skali świata. Te wszystkie zmiany prowadzą do powstania nowego wyrobu lub jego zasadniczej modernizacji, bądź też wpływają na proces wytwarzania. Ekonomicznym rezultatem wszelkich zmian jest ulepszenie poprawy efektywności działania gospodarczego. Innowacje tworzą przedsiębiorcom i menedżerom możliwości przeprowadzenia istotnych zmian, czy też podjęcia nowej działalności, świadczenia całkiem nowych usług, i dzięki temu pozyskiwania innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem dla udanej innowacji jest jej uznanie na rynku [28, s. 14].

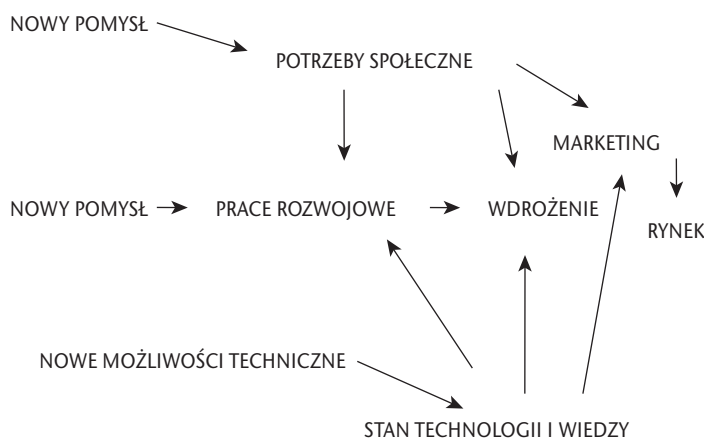
A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos i J.R. Frega innowację określają jako proces przekształcenia wiedzy w wartość przez użycie nowych lub udoskonalonych produktów, systemów oraz procesów. Pojęcie to wyżej wymienieni autorzy

odnoszą do tworzenia całkowicie nowej wartości dla przedsiębiorstwa, jak również jego interesariuszy i klientów. Mimo głoszonych poglądów przez niektórych uczonych idea lub wynalazek są innowacją dopiero wtedy, kiedy ich gospodarczy potencjał jest efektywnie zrealizowany [9, s. 690].

Ponadto należy podkreślić, iż jak podaje J.A. Alle, że innowacja to wprowadzenie do szerokiego użytku całkiem nowych produktów, procesów lub też sposobów postępowania. Warto w tym miejscu przytoczyć ogólną definicję innowacji z literatury według Z. Pietraśińskiego. Uważa on, iż innowacje są to zmiany wprowadzone celowo przez człowieka lub zaprojektowane przez niego układy cybernetyczne, które polegają głównie na ogólnym zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy nowymi, ocenianymi dodatnio w świetle konkretnych kryteriów, które składają się w sumie na postęp [25, s. 173]. Natomiast A. Pomykański uważa, że innowacja jest pojmowana jako ogólny proces obejmujący wszystkie działania, które są związane z kreowaniem pomysłu, pojawieniem się wynalazku, a następnie wdrażaniem ulepszonego bądź też całkiem nowego produktu, procesu czy też danej usługi [25, s. 174].

Na rysunku 1 został ukazany nieliniowy model procesu innowacji.

Rysunek 1. Nieliniowy model procesu innowacji



Źródło: [18, s. 12–19].

Najbardziej znane rodzaje innowacji to innowacje procesowe oraz produktowe. Te ostatnie to inaczej wprowadzenie na rynek usługi bądź też wyrobu, które są nowe lub znacznie ulepszone w zakresie swoich zastosowań lub cech. Innowacja produktowa może być rezultatem zastosowania nowej wiedzy lub też technologii, bądź nowych zastosowań albo kombinacji istniejącej technologii i wiedzy. Nowy produkt to wyrób bądź też usługa, która znacząco różni się swoimi cechami lub też przeznaczeniem

od produktów wytwarzanych dotychczas przez przedsiębiorstwo. Z kolei innowacja procesowa to wdrożenie istotnie ulepszonych lub nowych metod produkcji, dystrybucji i wspomagania działalności w zakresie wyrobów, jak również usług. Należy do nich zaliczyć nowe lub znacząco ulepszone sposoby tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w kwestii sprzętu i oprogramowania, które są wykorzystywane w działalności usługowej lub też na zmianach w zakresie technik i procedur wykorzystywanych do świadczenia usług. Ponadto innowacje procesowe obejmują także istotnie ulepszone i nowe techniki, urządzenia, jak również oprogramowanie w działalności pomocniczej, np. takiej jak: zaopatrzenie, księgowość, prace konserwacyjne i obsługa informatyczna. Mają one na celu obniżenie kosztów jednostkowych produkcji albo dostawy, podniesienie jakości lub dostarczanie nowych bądź też znacząco udoskonalonych produktów [23, s. 11–12].

W tabeli 1 zostały przedstawione przykładowe rodzaje innowacji oraz ich najważniejsze efekty.

Tabela 1. Rodzaje innowacji i ich efekty

RODZAJ INNOWACJI	PRODUKTOWA	MARKETINGOWA	ORGANIZACYJNA	PROCESOWA
EFEKT INNOWACJI	Wprowadzenie na rynek nowych przedmiotów	Zachowanie bądź też zwiększenie udziału w danym rynku	Polepszenie organizacji produkcji	Zmniejszenie kosztów produkcji
	Rozszerzenie oferty artykułów oraz świadczonych usług	Zwiększenie dotychczasowej sprzedaży	Ulepszenie realizowanych czynności w pracy	Usprawnienie produkcji
	Polepszone wykonywanie zadań przez urządzenie	Zwiększenie widoczności produkowanych artykułów	Polepszenie organizacji pracy	Zwiększenie jakości świadczonych usług i wyrobów
	Wejście na nowy rynek	Wzmocnienie kontaktów z klientami	Ulepszenie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy	Zmniejszenie czasu reakcji na zapotrzebowania klientów
	Podniesienie jakości świadczonych usług i produkowanych artykułów		Zminimalizowanie reakcji na zapotrzebowania klientów	Polepszenie warunków środowiska
	Zminimalizowanie zużycia energii oraz materiałów			Ulepszenie jakości świadczonych usług i wyrobów

Źródło: [23, s. 5].

Innowacje przełomowe to nowe usługi oraz produkty, które destabilizują i zmieniają reguły gry obowiązujące do tej pory. Są to wyroby, jakich jeszcze nie było na rynku lub podobne do istniejących, jednakże oparte całkowicie na zupełnie

nowej technologii. Natomiast innowacje przyrostowe są wynikiem konsekwentnego doskonalenia, ulepszania oraz modyfikowaniu już istniejącego produktu w taki sposób, aby coraz lepiej zaspokajał potrzeby klientów. Taka innowacja, która odnajdzie swoje miejsce na rynku, dalej jest doskonalona w formie kolejnych przyrostowych innowacji. Innowacje przełomowe pojawiają się dużo rzadziej niż innowacje przyrostowe, jakie wymagają niższych nakładów finansowych, jak również krótszego czasu realizacji. To właśnie one pozwalają wszystkim firmom, które je wprowadzają, na zdobywanie większej przewagi konkurencyjnej, często nawet na kilka lat. Można zastanawiać się nad tym, co sprawia, że na danym rynku pojawia się wspomniana powyżej innowacja [7, s. 34–35].

Innowacje przyrostowe powstają w rezultacie stałych, systematycznych zmian mających za zadanie usprawnienie i/lub modyfikację już istniejącego produktu. Mają zwykle mały zakres, wymagają także stosunkowo niewielkich nakładów i przynoszą ze sobą niski poziom niebezpieczeństwa. Z kolei w przypadku wszelkich innowacji semiradykalnych nowe artykuły powstają w oparciu o całkiem nową technologię. Natomiast są bardzo zbliżone do istniejących już produktów, a więc różne nie na tyle, by mogły być uznane jako innowacje radykalne. Biorąc pod dużą uwagę wymiar technologiczny, jak również model biznesowy przedsiębiorstwa, można zbudować macierz innowacji, która może zostać wykorzystana do tworzenia strategii innowacji [16, s. 21].

Innowacje marketingowe obejmują wdrożenie całkiem nowej metody marketingowej, która wiąże się ze znaczącymi zmianami w planie/konstrukcji produktu lub w dystrybucji, opakowaniu, promocji lub strategii cenowej. Ich głównym celem jest: dużo większe zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie kolejnych rynków zbytu lub też nowe pozycjonowanie określonego produktu firmy na danym rynku dla zwiększenia sprzedaży. Najważniejszą cechą wyróżniającą owe innowacje wobec innych zmian jest to, iż polegają one na wdrożeniu danej metody marketingowej niestosowanej jeszcze przez daną firmę [17].

Innowacje organizacyjne to: wdrożenie całkiem nowej metody organizacyjnej w zaakceptowanych przez firmę zasadach działania, jak też w organizacji miejsca pracy bądź też w stosunkach z otoczeniem. Ich istotnym celem może być zdobycie lepszych wyników przez redukcję większości kosztów administracyjnych lub też kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu poczucia zadowolenia z pracy (także wydajności pracy). Do tej listy można również dopisać uzyskanie całkowitego dostępu do aktywów będących istotnym przedmiotem wymiany handlowej (takich np. jak nieskodyfikowana, wiedza zewnętrzna) lub obniżenie kosztów dostaw. Całkiem podobnie, jak przy wszelkich innowacjach marketingowych, cechą wyróżniającą opisane powyżej innowacje na tle pozostałych zmian jest to, że jest zastosowana taka konkretna metoda organizacyjna w zasadach funkcjonowania firmy, która nie była dotychczas wykorzystywana [17].



Innowacje ekologiczne są związane ze świadomym wprowadzeniem proekologicznej gospodarki, z całkowicie przyjaznymi dla środowiska produktami oraz procesami produkcji w celu zredukowania lub prewencji zanieczyszczeń środowiska, czyli przez to obniżenia kosztów [32, s. 8].

Innowacja radykalna jest natomiast rzeczą nową, stanowi odejście od wcześniej znanych technologii czy metod. Często jest ona nazywana również innowacją przełomową, czy też nieciągłą. Stosunkowo niedawno C. Christensen z Harvardu użył terminu „technologia burząca”, określając nim każdą innowację techniczną potencjalnie zakłócającą całościowy dotychczasowy model działalności gospodarczej określonej firmy czy nawet branży. Ponadto innowacje takie niemal zawsze posiadają charakter radykalny. Technologie burzące wspomagają zastaną technologię i przyspieszają zmierzch firm opierających na niej własny model działalności. W wielu sytuacjach technologie burzące tworzą całkiem nowe rynki. Rynki te początkowo są niewielkie, lecz niekiedy wręcz rozrastają się do znacznych wielkości [17].

Należy podkreślić, że przełomowa innowacja to nie gwarancja sukcesu, ale szansa do wykorzystania i dzięki niej można odnieść sukces tylko wtedy, kiedy będzie wspierana strumieniem innowacji – począwszy od przyrostowych aż po radykalne. Dlatego też innowacyjne przedsiębiorstwa starają się mieć komplet różnych innowacji, w różnych stadiach rozwoju, od tych, nad którymi dopiero prowadzi się badania, po już gotowe do wdrożenia i całkowitego wprowadzenia na rynek [16, s. 21–22].

## 2. Problematyka istoty wdrażania innowacji i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo sukcesu to takie przedsiębiorstwo, które jest firmą wyróżniającą się pod względem wielu cech, czyli taką, która wszechstronnie się rozwija we wszystkich aspektach jej rynkowej działalności. U podstaw sukcesu rynkowego dużej liczby przedsiębiorstw, a zwłaszcza tych organizacji z sektora zaawansowanych wysoko technologii, znajdują się innowacje. To właśnie z ich powodu przedsiębiorstwa zdobywają nowych klientów, poszerzają własne udziały rynkowe, osiągają wyższe przychody oraz wyrabiają sobie markę. Ażeby to osiągnąć, każde przedsiębiorstwo powinno mieć dobrą strategię rozwoju, a także inwestować w swoich pracowników przez rozwinięcie kapitału intelektualnego, który warunkuje ich kreatywność oraz wszelkie zdolności innowacyjne firmy [23, s. 24].

Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach i zarządzanie nimi stanowi we współczesnych czasach, naznaczonych zwiększoną konkurencyjnością, klucz do sukcesu. Wszystkie pozytywne skutki poprawnie rozumianego wdrożenia innowacji są bardzo szerokie. Można je podzielić na korzyści wymierne i niewymierne. Przede wszystkim prowadzą one do: wzrostu jakości oraz ilości produkcji, zmniejszenia energochłonności

i materiałochłonności produkcji, obniżenia zarówno kosztów bezpośrednich, jak i pośrednich produkcji, obniżenia wszystkich kosztów inwestycyjnych. Można dzięki nim uruchomić całkiem nową produkcję, obniżyć lub też uniknąć strat, poprawić zdrowie całego społeczeństwa, a także wzrost ochrony środowiska, wzrost bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto przyczyniają się one do dostosowania produktów do indywidualnych potrzeb klientów, tworzenia wartości w zgodzie z potrzebami indywidualnych klientów, budowania środowiska doświadczeń umożliwiających współpracę kontrahentów z pracownikami przedsiębiorstwa, a także generowania oraz wykorzystania nowej wiedzy. Dodatkowym plusem wdrożenia innowacji jest wzrost ogólnej konkurencyjności organizacji, możliwość dostosowania swojego wnętrza do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych itd. Możliwość pojawienia się korzyści tak szerokich i występujących powszechnie ze stosowania świadomie tworzonych, jak również wdrażanych innowacji wymaga racjonalnego stanowiska do zarządzania tą sferą działalności każdej organizacji, regionu, kraju, szczególnie że jest to sfera głównie zaniedbana w systemie gospodarczym Polski [2, s. 11].

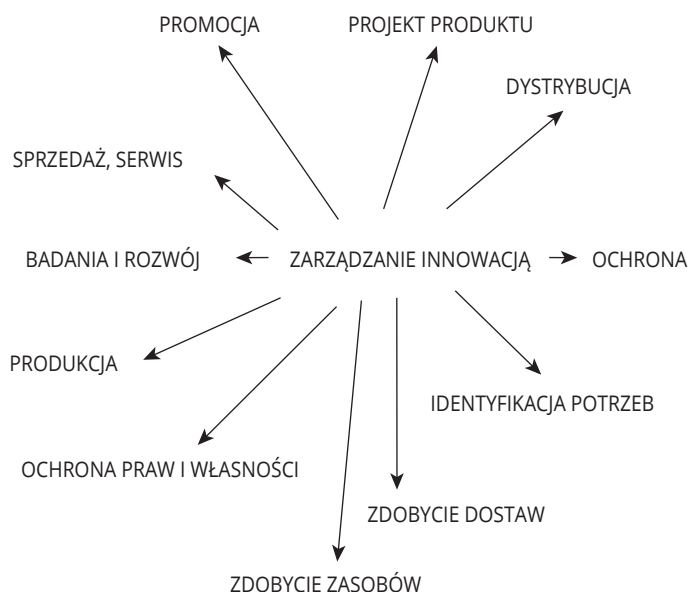
Należy zauważyć, iż wprowadzenie zarządzania innowacjami w każdym przedsiębiorstwie wiąże się z obowiązkiem wprowadzenia różnorodnych zmian w polityce personalnej. Owa polityka powinna mieć na celu kształtowanie kapitału intelektualnego i jego jak najlepsze wykorzystanie. Wykształcenie pracowników, postawy, zaangażowanie, predyspozycje, zakres identyfikacji z wszelkimi potrzebami firmy stanowią najważniejszy element w procesie działań innowacyjnych. Pragnąc budować innowacyjne przedsiębiorstwo, należy przede wszystkim wiele uwagi poświęcić problemom dotyczącym zarządzania ludźmi w organizacji. Jest wiele sposobów podnoszenia na kolejny poziom zachowań innowacyjnych pracowników. Zwłaszcza należy zadbać o to, by w przedsiębiorstwie pracowali dobrze dobrani pracownicy, przygotowani fachowcy, potrafiący rozwiązywać, a także dostrzegać nietypowe problemy, którzy potrafią pracować w zespołach, odpowiednio przygotowani do działania we wszelkich sytuacjach konfliktowych, którzy nie boją się wyzwania, popełniania błędów i są otwarci na opinie, jak też oceny innych [15, s. 17].

Na rysunku 2 przedstawiono cykl zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie.

Zasadne jest też odpowiednie traktowanie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie w sposób systemowy. Głównym akcentem jest określanie celów innowacyjnej działalności, opracowanie strategii ich realizacji, właściwy dobór struktury organizacyjnej sprzyjającej sensownemu przebiegowi procesów tworzenia innowacji oraz ich wdrażania, dobór zasobów, szczególnie ludzkich, warunkujących sprawny przebieg ogólnej działalności innowacyjnej. Należy w to także wliczyć dobór odpowiedniej technologii pracy umysłowej, zapewniającej jak najwyższy poziom tworzonych innowacji. Narodziny innowacji wymagają odpowiednich zasobów nowej wiedzy lub rekombinacji dotychczasowej, dlatego jednostki zarządzające działalnością innowacyjną powinni zachowywać się zgodnie z rozwiązaniami modelowymi

wypracowanymi przez naukę, łączącymi zarządzanie wiedzą właśnie z zarządzaniem innowacjami w ogólny, wspólny system. Decyzje, które są podejmowane przez jednostki zarządzające działalnością innowacyjną, powinny być oparte na koncepcji racjonalnego przebiegu całego procesu innowacyjnego, co ułatwia połączenie tego faktu z bieżącymi, jak również z przyszłymi potrzebami samej organizacji oraz jej klientów, a także zapobiega doświadczaniu nadmiernych kosztów w przypadku działań nad innowacjami, które są obciążone dużym ryzykiem [3, s. 15].

Rysunek 2. Cykl zarządzania innowacjami



Źródło: [10, s. 5].

Warto dodać, iż zarządzanie innowacjami nabiera znaczenia szczególnego w warunkach coraz powszechniejszych dyspozycji do tworzenia innowacji otwartych, bądź też tzw. *co-innovations*. W tym zakresie przedsiębiorstwa powinny bardziej precyzyjnie planować i koordynować zasoby konieczne do pobudzania kreatywności kadry pracowniczej, co służy efektywnemu wdrażaniu innowacji [2, s. 12].

Zarządzanie innowacjami wymaga uruchomienia wewnątrz danego przedsiębiorstwa procesu uczenia się, który trzeba wspierać przez: wymianę doświadczeń, które są powiązane z sukcesami oraz porażkami, zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i jego bliskiego otoczenia. Dodatkowo również wymaga stosowania odpowiednich narzędzi, jak również technik, umacniania sieci całej współpracy w ramach danego przedsiębiorstwa, a także jego środowiska [16, s. 94].

Wpływ zarządzania innowacjami na funkcjonowanie przedsiębiorstwa może przejawiać się w sposób różnorodny. Innowacje mogą wpływać np.: na sprzedaż, wydajność, udział w rynku bądź efektywność [10, s. 22].

### 3. Identyfikacja oddziaływania zarządzania innowacjami na poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego sukces

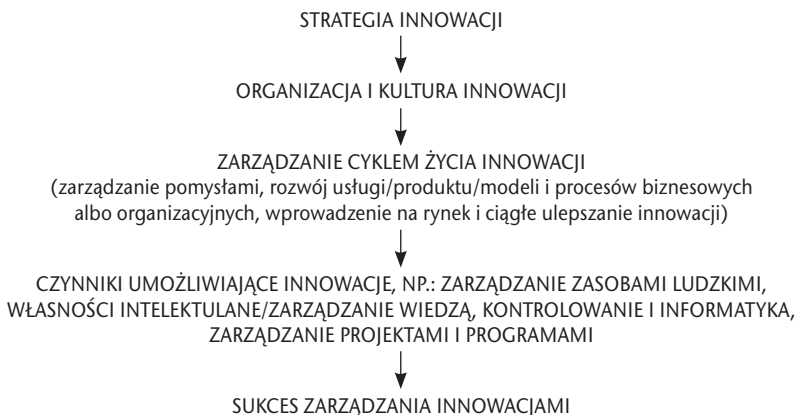
Zarządzanie innowacjami w obszarze produkcyjnym organizacji wpływa na nowoczesność produkowanych artykułów, stosowanych technologii, a także całego parku maszynowego. Polepsza się robotyzacja i automatyzacja procesów produkcyjnych, jak również jakość produkowanych artykułów, zdolność do kreowania nowych technologii i produktów, zdolność do tzw. rozkooperowania danego wyrobu. Ponadto wzrasta poziom wiedzy całej kadry inżynierskiej, poziom informatyzacji we wszystkich sferach przygotowania produkcji, badania oraz rozwój i produkcja, umiejętność właściwego transferu technologii, poziom finansowania ogólnej sfery B+R. Z kolei w obszarze marketingu zarządzanie innowacjami oddziałuje zwłaszcza na: zdolność do pozyskiwania lojalnych, nowych klientów, wchodzenie na kolejne, nowe rynki, wszelkie rozwiązania organizacyjne w zakresie sprzedaży i dystrybucji, organizacja sieci serwisowej. Do tej listy można także zaliczyć: obsługę posprzedażową, politykę cenową, stosowane systemy promocji, wiedzę, zaangażowanie i umiejętności wszystkich pracowników działu marketingu oraz sprzedaży, umiejętność zbierania wszelkich informacji rynkowych dotyczących potrzeb, gustów, preferencji i oczekiwań klientów (tzw. badanie rynku). Ważny w tym zakresie jest również poziom budżetu przeznaczanego na działalność promocyjną (public relations, reklama), a także znajomość strategii marketingowych [26, s. 362–363].

W obszarze logistyki oddziaływanie na zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie wpływa m.in. na: wiedzę pracowników działu logistyki, siłę oddziaływania dostawców, źródła zaopatrzenia, dobór dostawców, poziom informatyzacji danego obszaru, wysoki poziom logistycznej obsługi klienta, wypracowanie rozwiązań umożliwiających tworzenie sprawnych, jak też efektywnych łańcuchów dostaw, minimalizację wielkości zapasów magazynowych i korzystanie z usług logistycznych. Obszar organizacja i zarządzanie z kolei wpływa na: wiedzę kadry kierowniczej, jak również pracowników przedsiębiorstwa, dobór odpowiedniej kadry kierowniczej, umiejętność budowania wszelkich rozwojowych strategii przedsiębiorstwa oraz umiejętność antycypowania zmian w bliskim otoczeniu organizacji. Wszystko to oddziałuje również na odpowiedni dobór kadry pracowniczej i elastyczną strukturę zatrudnienia, wykorzystywanie elastycznych struktur organizacyjnych, umiejętne i odpowiednie motywowanie pracowników, a także stosowanie

metody dotyczącej zarządzania, kreatywność pracowników, znajomość aktualnych koncepcji i metod zarządzania, zadowolenie pracowników z zatrudnienia w konkretnym przedsiębiorstwie [14, s. 363].

Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie w obszarach procesów i reguł zarządzania może zapewnić tej organizacji długoterminową przewagę konkurencyjną i rozwój, jak również może całkowicie „wywrócić do góry nogami” wszelkie stosunki panujące w przedsiębiorstwie. Owe innowacje będą dawały przewagę, gdy będzie spełniony przynajmniej jeden z trzech następujących wymogów: oparcie na nowatorskiej zasadzie, która podważa dotychczasowe poglądy, jak też zastosowanie rozwiązań systemowych obejmujących kilkanaście procesów i metod, a także pozostawianie dużą częścią ciągłego programu w kwestii wynalazczości, w którym postęp jest połączony z upływem czasu [16, s. 56]. Na rysunku 3 ukazano piramidę innowacji.

Rysunek 3. Piramida innowacji według A.T. Kearney



Źródło: [21, s. 2].

Obszary oddziaływania zarządzania innowacjami na funkcjonowanie przedsiębiorstwa można przedstawić w najważniejszych trzech grupach: konkurencja, rynki, popyt; produkcja i dostawa; jak również organizacja miejsca pracy [15, s. 112]. W obszarze konkurencji, popytu, rynku można zaobserwować następujące efekty działalności innowacyjnej: zastąpienie wszystkich produktów wycofywanych z rynku, rozszerzenie oferty wyrobów i usług, utworzenie produktów całkowicie przyjaznych dla środowiska naturalnego, powiększenie lub zachowanie udziału w danym rynku, wejście na następne/nowe rynki, zwiększenie widoczności bądź też ekspozycji produktów. Z kolei do obszaru produkcji i dostawy można zakwalifikować: podniesienie jakości usług i wyrobów, zwiększenie elastyczności produkcji lub też świadczenia usług, obniżenie jednostkowych wydatków pracy, obniżenie zużycia materiałów oraz

energii, skrócenie cyklu produkcyjnego, uzyskanie standardów technicznych, obniżenie wszelkich kosztów operacyjnych związanych ze wykonywaniem usług, zwiększenie efektywności bądź też szybkości zapewniania lub dostarczania usług i wyrobów. Natomiast organizacja miejsca pracy obejmuje: polepszenie komunikacji i interakcji między różnorodnymi pionami w firmie, zwiększenie obszaru udostępniania lub transferu wiedzy we wszystkich kontaktach z innymi podmiotami, zwiększenie umiejętności dostosowywania się do różnych wymagań klientów, wzmocnienie relacji z kontrahentami, poprawa warunków pracy [20, s. 179].

Niektórzy z naukowców zauważają, że innowacje produktowe, marketingowe oraz procesowe powodują rozwój przedsiębiorstwa, jednakże nie przyczyniają się do zwiększenia się jego rentowności [24, s. 128–134]. Z kolei innowacje organizacyjne nie powodują ani wzrostu przedsiębiorstwa, ani wzrostu rentowności. Inni autorzy są zdania, że innowacje wywołują osiąganie przewagi nad konkurentami i umożliwiają wejście na całkowicie nowe rynki [1, s. 299–301]. Innowacje są powiązane z kształtowaniem pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa, ponieważ wpływają na redukcję kosztów oraz stopień dywersyfikacji produktów [35, s. 20].

Dzięki innowacjom następuje: poprawa oraz unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie ogólnej produktywności, wydajności i jakości wykonywanej pracy, wzrost jakości wyrobów oraz ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej efektywności i sprawności działania, udoskonalenie organizacji i wszelkich metod pracy, zlikwidowanie barier, jak również aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa oraz warunków pracy, zastępowanie żywej, w efekcie lepszej organizacji, jak też wyższej wydajności opartej na bardziej nowoczesnym i bogatszym wyposażeniu technicznym oraz zwiększenie zdolności eksportowych itp. Wszystko to wpływa ostatecznie na sukces danego przedsiębiorstwa [11, s. 451–452].

## 4. Przegląd badań nad zarządzaniem innowacjami w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa

W tym miejscu został przeprowadzony przegląd badań nad zarządzaniem innowacjami w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa. W tym zakresie wybrano przykładowe ciekawe wyniki badań związane z omawianą tematyką. Badania te dotyczą różnych obszarów związanych z innowacyjnością i z zarządzaniem nią. Zaprezentowany przegląd badań, szczególnie jego rozpiętość tematyczna świadczą o dużym zainteresowaniu polskich badaczy problematyką zarządzania innowacjami, jak również jego wpływie na kształtowanie się sukcesu przedsiębiorstw w Polsce.

1. Badania, które zostały przeprowadzone w 2013 r. wśród około 300 przedsiębiorstw produkcyjnych województwa mazowieckiego, łódzkiego i podlaskiego z branży mechatronicznej, biotechnologicznej i tekstylno-odzieżowej. Wzięło w nich udział

ponad 40 mikroprzedsiębiorstw, 119 małych, jak również 110 średnich i 31 bardzo dużych podmiotów gospodarczych. Ich celem było ukazanie zdolności do kreowania, jak również wdrażania innowacji, która staje się zasadniczym wyzwaniem dla zarządzania organizacjami, a zostały one przeprowadzone przez A. Pomykałskiego oraz R. Błażak. Należy podkreślić, że 42,3% badanych firm posiadało plan strategiczny wszelkich działań innowacyjnych opracowany w oparciu o trendy rynkowe, a także na podstawie obserwacji działań całej konkurencji i rozwoju całkiem nowych technologii. Z kolei 23,3% badanych przedsiębiorstw na podstawie opracowanej już strategii określa średnio-, jak również długoterminowe cele oraz przydziela potrzebne zasoby finansowe na innowacje. Jednakże wśród badanych podmiotów aż 19,3% przyznało się, iż nie posiada planu strategicznego dotyczącego działań innowacyjnych. Zasadniczym celem wszystkich zamierzonych inwestycji w innowacje dla organizacji okazał się zakup nowych urządzeń oraz maszyn, co zadeklarowało aż 52,3% badanych przedsiębiorstw. Na dalszych miejscach plasują się: wdrożenie systemów jakości (12,7%), a także zatrudnienie specjalistów (13,7%) i utworzenie nowych kanałów dystrybucji (10,0%). Pozostałe wymienione inwestycje w innowacje jednak nie cieszą się dużym zainteresowaniem badanych przedsiębiorstw, co pokazują głównie wartości poszczególnych wskaźników, które wynoszą od 1% do 10% [21, s. 147–148].

2. W celu określenia wpływu zarządzania innowacjami na zarządzanie strategiczne różnych przedsiębiorstw usługowych przeprowadzono empiryczne badania wśród hoteli o różnej liczbie gwiazdek, zlokalizowanych w wybranych województwach we wschodniej Polsce. Analiza dotyczyła 2015 r. oraz województw: lubelskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i podlaskiego. Badania wykonała M. Sztorc. Z otrzymanych danych wynika, iż 71% hoteli było zainteresowanych wprowadzeniem innowacji, a około 45% wdrożyło opracowywane wcześniej strategie innowacji. Najczęściej w tych obiektach realizowane były innowacje: produktowo-usługowe (53%), organizacyjne (31%) oraz marketingowe (43%). Spośród hoteli wybranych do badania żaden nie realizował strategii technologicznych innowacji (procesowych). Sytuacja tego rodzaju przede wszystkim wynika ze zbyt rzadkiego zastosowania całkiem nowych metod wytwarzania, jak również świadczenia usług według 96% większości właścicieli hoteli. Wymienione powyżej typy innowacji najczęściej implementowały hotele cztero- i pięciogwiazdkowe. W porównaniu do pozostałych terenów badane hotele ze wschodniej części Polski są dużo mniej efektywne pod względem wprowadzonych innowacji w oferowanych usługach (tj. 8,2% przy krajowej skali 12,3%) [13, s. 11–12].
3. Badania przeprowadzone przez Katedrę Systemów Zarządzania i Innowacji Politechniki Łódzkiej dotyczące stanu innowacyjności przedsiębiorstw, jak również transferu technologii województwa łódzkiego podkreślają niechęć przedsiębiorców do współpracy. Obserwacje tworzenia się ogólnych środowisk przedsiębiorczości

i sieci ukazują, że proces ten jeszcze znajduje się w początkowej fazie, a jego dalszy rozwój nadal będzie skomplikowany i długotrwały. Ponadto przeprowadzone badania pozwoliły na utworzenie m.in. następujących wniosków [22, s. 13–14]:

- za najważniejsze źródła informacji dotyczących innowacji należy uznać internet, a także dostawców oraz odbiorców wyrobów oraz usług. Przedsiębiorstwa nie uważają żadnych jednostek naukowych, jak również badawczo-rozwojowych za znaczące i istotne źródło informacji o innowacjach;
- przedmiot transferu technologii w dużej większości stanowił zakup maszyn oraz urządzeń (ponad 87% organizacji), bardzo mało przedsiębiorstw wskazało na zakup wiedzy, czy też inwestycje w projektowanie nowych artykułów oraz inwestycje w organizację innowacyjnych procesów produkcyjnych;
- wszelkie jednostki naukowe, jak również badawczo-rozwojowe są obecnie głównie na etapie tworzenia odpowiednich koncepcji obsługi rynku w zakresie komercjalizacji innowacji i transferu technologii;
- badane przedsiębiorstwa kupowały nowe technologie, równocześnie podpisując umowy uniemożliwiające im późniejszy rozwój na własną rękę zakupionych usług przy współpracy z wyselekcjonowanymi przez nich jednostkami naukowymi oraz badawczo-rozwojowymi.

4. Przedsiębiorstwa, podejmując działalność innowacyjną, tj. zarządzanie innowacjami, czynią to z określonych przyczyn. Badania dotyczące tejże kwestii zostały przeprowadzone w 2012 przez A. Zych. Ich celem było zaprezentowanie przyczyn działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Powodem o największym znaczeniu dla przedsiębiorstw jest poprawa konkurencyjności, którą wskazało około 44,2% ankietowanych. Wymuszanie innowacyjności zarówno przez klientów, jak i potrzeby rynku, jako istotną przyczynę prowadzenia działalności innowacyjnej, podkreśliło 39,2% badanych. Ponadto wprowadzając innowacje, organizacje zamierzają również osiągać lepsze wyniki zarówno w sprzedaży, jak i osiągnięciu zysków (32,6%). Konieczność dalszego przetrwania była istotnym powodem dla 26% ankietowanych przedsiębiorstw. Natomiast dla 22,1% jest ważne zaspokajanie potrzeb klientów, jak też społeczeństwa, zaś 20,7% wszystkich badanych jako ważny powód działalności innowacyjnej podaje sukces i rozwój firmy. Najmniejsze znaczenie posiada „wymuszanie” innowacyjności przez kontrahentów/dostawców oraz podniesienie efektywności działania (już po 2,2% wszystkich wskazań). W powszechnej opinii badanych przedsiębiorców jest wiele łatwiejszych metod zarabiania pieniędzy, jak również utrzymania konkurencyjności organizacji niż wdrażanie i kreowanie innowacji. Dla badanych respondentów pochodzących z małych i średnich firm sektora rolno-spożywczego z województwa podkarpackiego innowacje są kojarzone głównie: ze wzrostem konkurencyjności danego przedsiębiorstwa (59,1% wszystkich wskazań), z szansą na dalszy rozwój (38,1%), a także z koniecznością ekonomiczną (35,4%), ze zdobyciem



nowych rynków zbytu (34,8%), ze zwiększeniem się wydajności firmy (31,5%), jak też z wysokimi nakładami finansowymi (28,2%) [36, s. 181–182].

Główną deklarowaną przyczyną niskiego stanu innowacyjności jest brak potrzebnych środków finansowych (35,4% odpowiedzi), specyfika rynku, która w ocenie ankietowanych nie wymaga wprowadzania innowacji (23,2% badanych), jak również brak infrastruktury technicznej (22,1%) i brak wykwalifikowanej kadry (14,9%). W tym miejscu nasuwa się jednakże jeszcze jeden fakt: przedsiębiorstwa łączą bezpośrednio własną działalność innowacyjną z ponoszeniem wszelkich nakładów na tę domenę swojej działalności. Z wyników badania także wynika, że aż 78,5% badanych przedsiębiorców ponosi wydatki na innowacje, z kolei blisko 30% planuje ich zwiększenie. Przeprowadzone badania dały także istotną odpowiedź, jakiego dokładnie rodzaju innowacje wprowadziły u siebie małe i średnie przedsiębiorstwa z sektora rolno-spożywczego w województwie podkarpackim. Duży procent, bo aż 89,5% badanych deklaruje, że w ciągu 3 ostatnich lat wprowadziło innowacje. Najczęściej zastosowanym rodzajem innowacji są nowe bądź też ulepszone produkty (74,6% odpowiedzi), nowe technologie, a także procesy wytwórcze (45,3%), zdobycie nowych rynków zbytu (45,3%) oraz wszelkie zmiany organizacyjne (36,5% wszystkich wskazań). Na kolejnych miejscach uplasowały się: zmiany zwłaszcza w sferze marketingu (18,8%) oraz nowe usługi (9,4% wskazań) [36, s. 187].

5. Tymczasem, jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań B. Bojewskiej na grupie 300 przedsiębiorstw pochodzących z 10 województw Polski, których celem było wskazanie aktywności innowacyjnej MŚP, do rzadkości należą małe oraz średnie przedsiębiorstwa, które wprowadzają właśnie tak wiele innowacji. Zazwyczaj owe firmy wprowadzają jedną, dwie, a czasami nawet trzy innowacje. Natomiast niewielki jest odsetek wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw, które wprowadzają innowacje np. nawet w ośmiu obszarach [5, s. 279].
6. Z badań przeprowadzonych przez B. Plawgo i J. Korneckiego, których celem było określenie zależności między kompetencjami, jak również wykształceniem pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach a ich innowacyjnością oraz konkurencyjnością oraz wszelkimi możliwościami odniesienia sukcesu na danym rynku wynika, że innowacje stanowią najczęściej nowość w skali danej organizacji (aż 46,2% ogółu wszystkich badanych podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw), rzadziej zaś są one nowością w skali krajowej (23,5%), jak również w skali europejskiej i nawet światowej (2,4%) [19, s. 107–109].
7. Badaniem, które były realizowane w 2015 r. przez pracowników Instytutu Zarządzania pod kierunkiem A. Sopińskiej, zostały objęte 123 innowacyjne przedsiębiorstwa, które działają na polskim rynku. Ich celem było ogólne zagadnienie wpływu realizacji wszelkich otwartych innowacji produktowych na ogólny wynik finansowy. Ze względu na etapowy przebieg procesu innowacyjnego istniała

konieczność uwzględnienia czasowego aspektu od momentu powstania idei określonej innowacji do momentu jej finalnego wdrożenia i komercjalizacji. W zaprezentowanych badaniach przyjęto trzyletnią perspektywę czasową (lata 2013–2015). Ponadto w badanych podmiotach skala ogólnego zjawiska tworzenia wszelkich innowacji produktowych w otwartym modelu była niska. Natomiast prawie 40% z badanych firm zrealizowało zaledwie tylko jedną innowację, z kolei prawie dwie trzecie z badanych organizacji zrealizowało maksymalnie dwie innowacje produktowe właśnie w modelu otwartym głównie w przeliczeniu na rok. W większości przebadanych przedsiębiorstw stopień nowości powstałych produktowych innowacji zrealizowanych w modelu otwartym okazał się niski. Dominowały innowacje przyrostowe (czyli stopniowe) polegające na modyfikacji bądź też ulepszeniu już istniejących produktów, nie innowacje radykalne, w rezultacie których są tworzone zupełnie nowsze produkty zastępujące dotychczasowe [29, s. 367].

8. Następane badania zostały przeprowadzone w 2014 r. przez M.K. Gąsowską, za pomocą wywiadu bezpośredniego z menedżerami odpowiedzialnymi za proces zarządzania innowacjami w badanych firmach, głównie opierając się na opracowanym wcześniej kwestionariuszu ankietowym. Celem tych badań była dokładna analiza orientacji w zarządzaniu danym przedsiębiorstwem, realizowanych strategii, a także determinant konkurencyjności, innowacji wdrożonych w określonym przedsiębiorstwie oraz sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej. Badania te dotyczyły lat 2011–2013. Zostały przepytane 117 małe, średnie i duże przedsiębiorstwa pochodzące z północno-wschodniej Polski [10, s. 518].

W latach 2011–2013 duża większość badanych przedsiębiorstw (88,8%) wprowadziła istotne innowacje. Najwięcej z badanych firm wdrożyło innowacje, które mają na celu doskonalenie i sukces procesów, aby osiągnąć poprawę stanu ogólnego obsługi klienta (czyli 43,6% w roku 2011, aż do 53,0% w roku następnym, do 65,8% w roku 2013), doskonalenie i rozwój procesów, by osiągnąć przewagę jakości (w roku 2011 wynosił 30,8%, z kolei w 2012 r. – 41,0%, a rok później – 47,9%), doskonalenie organizacji pracy (począwszy od 23,8% w roku 2011, przez 36,7% w roku 2012, aż do 41,8% w roku 2013), doskonalenie i rozwój procesów zarządzania innowacjami, aby zredukować koszty dotyczące gospodarki zapasami i magazynowej (wynosząca 25,6% w roku 2011, poprzez 28,2% w roku 2012, aż po 29,9% w roku 2013). Dodatkowo zaliczyli doskonalenie i rozwój wszelkich procesów, jako konieczne, aby osiągnąć przewagę, która wynika z zaufania, poczucia bezpieczeństwa kontrahentów (tj. 17,1% w roku 2011, z kolei w roku 2012–23,9%, a rok później – 29,9%) [10, s. 519–520].

Analiza wyników badań dała ważne podstawy do sformułowania wniosku, iż małe przedsiębiorstwa najczęściej wdrażały nowe innowacje mające na celu rozwój i doskonalenie procesów, aby osiągnąć poprawę stanu obsługi klienta,

przewagę jakości, a także przewagę kosztów oraz doskonalenie dalszej organizacji pracy. Natomiast w średnich firmach wprowadzano najczęściej innowacje mające na celu rozwój i doskonalenie procesów, aby osiągnąć poprawę ogólnego poziomu obsługi klienta, jak również doskonalenie organizacji pracy, rozwój procesów zaopatrzenia, aby zmniejszyć koszty w obszarze gospodarki całymi zapasami i magazynowej oraz doskonalenie i ogólny rozwój procesów, aby osiągnąć sporą przewagę jakości. Duże organizacje wprowadzały najczęściej innowacje mające na celu rozwój i doskonalenie procesów, aby osiągnąć poprawę ogólnego poziomu obsługi klienta, doskonalenie oraz rozwój procesów, a także osiągnąć sporą przewagę jakości, doskonalenie organizacji funkcjonowania oraz doskonalenie i rozwój wszystkich procesów zaopatrzenia, aby zredukować wszelkie koszty w obszarze gospodarki magazynowej i zapasów [10, s. 520].

9. Badania prowadzone w 2012 r., na podstawie kooperacji różnych przedsiębiorstw w ramach czterech rodzajów innowacji: produktowych, procesowych, marketingowych oraz organizacyjnych. Ich celem było analiza najczęściej deklarowanych ogólnych czynników sukcesu w kooperacji w innowacjach czterech typów, a zostały one wykonane przez L. Danik i J. Żukowską. Warto zwrócić uwagę na fakt, kto był najważniejszym partnerem kooperacji firm głównie w poszczególnych branżach. Dla wszystkich organizacji z branży spożywczej, farmaceutycznej i chemicznej oraz elektronicznej najważniejszym partnerem właśnie we wszelkich innowacjach był najczęściej krajowy klient (odpowiednio 35% i 33%, jak również 23% wskazań), podczas kiedy dla reprezentantów branży motoryzacyjnej najczęściej był nim klient zagraniczny (27%). Ponadto przedsiębiorstwa z branży spożywczej oraz motoryzacyjnej relatywnie często współpracowały również blisko z krajowymi dostawcami (tj. 30%, jak też 20%), zaś w sytuacji branży chemicznej i farmaceutycznej, jak również elektronicznej na drugim miejscu są klienci zagraniczni (czyli 17%, jak też 21%) [8, s. 6–7].

Z przeprowadzonych badań wynika, że niezależnie od rodzaju innowacji wszelkie przedsiębiorstwa z branży spożywczej bardzo często przypisywały duże znaczenie następującym czynnikom wpływającym na sukces ogólnej kooperacji w innowacjach: jasne i realne cele przyjęte przez każdego z partnerów, wzajemne zaufanie partnerów, jak również jasny rozdział zakresów odpowiedzialności wszystkich partnerów, dobór partnera (-ów) danego projektu oraz wszelkie wzajemnie uzupełniające się zasoby (także ludzkie) i kompetencje [8, s. 13].

10. Badania zostały przeprowadzone od października 2012 r. do końca stycznia 2013 r. na próbie 402 firm funkcjonujących w sektorze wysokich technologii przez A. Zakrzewską-Bielawską. Ich celem było określenie zależności między ogólnym potencjałem relacyjnym wszystkich firm high-tech a ogólnym poziomem ich innowacyjności. Ponadto innowacyjność przedsiębiorstw wysokich technologii w tej kwestii jest na umiarkowanym poziomie, a o tym świadczą

średnie, jak również mediana dla poszczególnych zdolności. Dużo częściej jako silną i bardzo silną oceniano zdolność danej organizacji do wdrażania innowacji, najslabiej z kolei zdolność do ich komercjalizacji. Jednakże wartości kwartylowego rozstępu wskazują w tej kwestii na małe zróżnicowanie ocen, które były wystawiane przez respondentów. Ponadto korelacje tzw. rang Spearmana wykazały, że jeśli wyżej oceniano jedną zdolność dotyczącą procesu innowacyjnego, tym wyżej zostały oceniane pozostałe zdolności [34, s. 6–7].

Im bardziej zróżnicowany był potencjał relacyjny określonej firmy high-tech (tj. jeśli więcej i bardziej są różnorodne relacje nawiązuje przedsiębiorstwo), tym wyżej oceniania jest zdolność owej firmy do tworzenia, wdrażania, jak też komercjalizacji innowacji oraz tym mocniejsza jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi właśnie w zakresie tworzenia innowacji, co jest zgodne z ustaleniami innych badaczy. Ponadto zdolność do wdrażania innowacji jest zależna w znacznym stopniu od tzw. powtarzalności relacji, a także czasu ich trwania. Im są częstsze kontakty z dostawcami, a także klientami i konkurentami, jak również im bardziej są one trwalsze (czyli trwające 5 lat i jeszcze dłużej), tym zdolność ta jest silniejsza. Ponadto wpływ na ową zdolność ma także trwałość wszelkich relacji z władzami, jak również społecznościami lokalnymi. Im dłuższy jest czas ich trwania, tym owa zdolność do wdrażania innowacji jest większa [34, s. 8].

## Podsumowanie

Jak wykazała powyższa analiza, zarówno literatury, jak i poczynionych współczesnych badań dotyczących zarządzania innowacjami, należy zwrócić uwagę na to, iż wszelkie innowacje, a także posiadanie umiejętności do ich tworzenia i właściwego wykorzystania w dzisiejszych czasach są uważane za jeden z najważniejszych czynników, które tworzą przewagę konkurencyjną danego przedsiębiorstwa. To właśnie dzięki wdrażaniu różnych innowacji w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa jest możliwe usatysfakcjonowanie aktualnych zapotrzebowań klientów bądź też kreowanie całkiem nowych.

Podstawą sukcesu każdego przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność, jaką w „społeczeństwie sieci” zapewniają w szczególności otwarte innowacje, dlatego też im wcześniej te przedsiębiorstwa to zrozumieją i będą potrafiły zbudować swój potencjał relacyjny, to tym szybciej osiągną ten sukces [30, s. 45].

Każde właściwie zarządzane przedsiębiorstwo może odpowiednio nakierować swoją kadrę pracowniczą i zarządzającą do twórczego i odkrywczego myślenia i kreowania innowacyjnych pomysłów, dotyczących ulepszenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, które to wychodzą naprzeciw wzrastającym oczekiwaniom nowych i obecnych

klientów. Każda nowoczesna firma może przetrwać każdy kryzys, a wręcz umocnić własną dotychczasową pozycję właśnie dzięki wdrażanym innowacjom.

W odniesieniu do powyższych rozważań należy uznać, że faktycznie innowacje odgrywają istotną rolę w zakresie kształtowania sukcesu przedsiębiorstwa na danym rynku, szczególnie wówczas kiedy wykorzystuje ono zarządzanie innowacjami w taki sposób, aby synchronizować ich wdrażanie z jego wewnętrznym i zewnętrznym środowiskiem funkcjonowania. Na podstawie poczynionych rozważań można wysnuć wnioski, iż wdrażanie różnych innowacji w każdym obszarze funkcjonowania organizacji współtworzy odniesienie sukcesu na danym rynku przez ową firmę, jak też wspomaga ją w przewadze konkurencyjnej i przede wszystkim dzięki innowacjom utrzymuje ją na rynku, zwiększając jej szansę na sukces.

## Bibliografia

- [1] Asheim B.T., Isaksen A., *Location, Agglomeration and Innovation: Towards Regional Innovation Systems in Norway*, "European Planning Studies" 1997, Vol. 5.
- [2] Baruk J., *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2013.
- [3] Baruk J., *Model racjonalnego przebiegu procesu innowacyjnego opartego na wiedzy*, „Przeгляд Organizacji” 2012, nr 5.
- [4] Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- [5] Bojewska B., *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Monografie i Opracowania” nr 564, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [6] Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- [7] Christensen C.M., Raynor M.E., *The innovator's solution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2003.
- [8] Danik L., Żukowska J., *Czynniki wpływające na sukces kooperacji polskich przedsiębiorstw w innowacjach (w przekroju krajowym)*, w: *Problemy regionalizmu i globalizacji*, pod red. J. Rymarczyka, M. Dormiter, W. Michalczyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [9] Ferraresi A.A., Quandt C.O., dos Santos S.A., Frega J.R., *Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance*, „Journal of Knowledge Management” 2012, No. 5.
- [10] Gąsowska M.K., *Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 74, nr 1921.

- [11] Grudzewski W., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [12] Hamel G., *Innowacje w sferze zarządzania: powody, cele i sposoby*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 38.
- [13] *Hotele stawiają na innowacyjne technologie*, „Hotelarz” 2016, nr 3.
- [14] *Innowacja*, Biuletyn Innogenerator 2006, nr 9.
- [15] Matejuk J., *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” 2005, nr 2.
- [16] Nowicka-Skowron M., Pachura P., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2009, nr 226.
- [17] Olso Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd edition, 2005, OECD/Eurostat.
- [18] Pałucha K., *Wdrażanie innowacji w obszarze organizacji i zarządzania elementem wpływającym na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 78.
- [19] Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
- [20] *Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wydanie 3, OECD/Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
- [21] Pomykalski A., Błażlak R., *Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
- [22] Pomykalski A., *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 53, nr 1148.
- [23] *Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza*, pod red. S. Łobejko, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2013.
- [24] *Regional Innovation Systems in Norway*, “European Planning Studies” 1997, Vol. 5.
- [25] Repetowski R., *Rola innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przemysłowych*, „Prace komisji geografii przemysłu” 2008, nr 10.
- [26] Rothwell R., Zegvelt W., *Innovation and the small and medium sized firm*, Francis Pinter, London 1982.
- [27] Schippers M.C., West M.A., Dawson J.F., *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, „Journal of Management” 2012, No. 10.
- [28] Słowiak B., *Działalność innowacyjna w sektorze MŚP*, „Logistyka” 2012, nr 5.
- [29] Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, vol. 14, nr 2, cz. 1.
- [30] Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, vol. 11, nr 4, cz. 1.

- [31] *Strategia zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „High Tech” 2016, nr 58.
- [32] Strebel H., *Innovation und ihre Organisation in der mitteständischen Industrie- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Marchal und Metznerbacher Wissenschaftsverlag, Berlin 1979.
- [33] Varis M., Littunen H., *Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs*, “European Journal of Innovation Management” 2010, Vol. 13, No. 2.
- [34] Wojtas P., *Pomysł na przemysł*, Europejski Kongres Gospodarczy, Katowice 2010.
- [35] Zakrzewska-Bielawska A., *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum”, Vol. 4, No. 1.
- [36] *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, pod red. A. Wziętek-Kubiak, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011.
- [37] Zych A., *Wykorzystanie czynników innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie branży rolno-spożywczej)*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013.

---

## UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W KSZTAŁTOWANIU SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

### Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest zarządzanie innowacjami. A jego celem jest ustalenie głównych uwarunkowań zarządzania innowacjami w zakresie osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu. Obrana tematyka jest niezwykle ważna, bowiem koncentruje się na zwiększaniu budowanej przewagi przedsiębiorstwa nad konkurencją. Analiza wykazała, że zwiększona elastyczność działań w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz nowe rozwiązania dotyczące zarządzania nim, w tym m.in. wdrażanie innowacji, jest konieczne, aby utrzymać i polepszyć pozycję konkurencyjną danej organizacji na rynku.

**SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJE, ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI, SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## CONDITIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN SHAPING THE COMPANY SUCCESS

### Abstract

The subject of this article is the management of innovation. The aim of this article is to identify the main determinants of innovation management in achieving by the enterprise the success. The chosen subject matter is very significant, because it concentrates on increasing the building competitive advantage of the enterprise

The analysis showed that the increased flexibility of activities of the enterprise, as well as new solutions concerning the management, including implementation of innovations, it is necessary to maintain and improve the competitive position of the organization on the market.

**KEY WORDS: INNOVATION, MANAGEMENT INNOVATION, BUSINESS SUCCESS**

**JEL: O32**



---

# 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



013715466