

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (175) ROK 2017

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 Vallendar, Niemcy)  
**Zbigniew J. Czajkiewicz** (University of Houston, USA)  
**William Egelhoff** (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)  
**Frank Krawiec** (Pennsylvania University, USA)  
**Rainer Marr** (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)  
**Claude Martin** (Université Grenoble, Francja)  
**Jurij Pawlenko** (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)  
**Zdenek Soucek** (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)  
**Norbert Thom** (Universität Bern, Szwajcaria)

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (175) ROK 2017

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

Redaktorzy tematyczni:

**Marek Cwiklicki, 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 2017  
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: Maria Aluchna, Hanna Bortnowska, Halina Brdulak, Dorota Ciesielska-Maciągowska, Jan Jeżak, Tomasz Kawka, Sławomir Kłosowski, Robert Kozielski, Rafał Kozłowski, Monika Kulikowska-Pawlak, Katarzyna Majchrzak, Ewa Mazur-Wierzbička, Grzegorz Myśliwiec, Katarzyna Piórkowska, Edyta Rudawska, Jacek Rybicki, Przemysław Skulski, Ewa Stańczyk-Hugiet, Cezary Suszyński, Renata Winkler.

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

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

Nakład 260 egz.

Zamówienie 53/III/17

## SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO .....	7
Wiesław M. Grudzewski, Zofia Wilimowska	
OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA. CZY ZARZĄDZANIE JEST NAUKĄ CZY SZTUKĄ? .....	11
FROM THEORY TO MANAGEMENT PRACTICE. IS MANAGEMENT A SCIENCE OR AN ART? .....	50
Anna Wójcik-Karpacz	
ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE VERSUS ZDOLNOŚCI OPERACYJNE .....	51
DYNAMIC CAPABILITIES VERSUS OPERATIONAL CAPABILITIES .....	70
Robert Kudłak	
O PRZYSZŁOŚCI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – WYNIKI BADAŃ EUROPEJSKICH .....	71
EXPLORING THE FUTURE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – FINDINGS FROM THE EUROPE-WIDE DELPHI STUDY .....	86
Maciej Czarniecki	
POMIAR ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ: PRZEGLĄD PROPOZYCJI WYBRANYCH AUTORÓW I EMPIRYCZNA WERYFIKACJA REKOMENDOWANEGO NARZĘDZIA .....	87
ORGANIZATIONAL LEARNING MEASUREMENT: LITERATURE REVIEW AND EMPIRICAL VERIFICATION OF THE RECOMMENDED MEASUREMENT TOOL .....	100
Maria Aluchna, Anna Krejner-Nowecka, Emilia Tomczyk	
WŁASNOŚĆ SKARBU PAŃSTWA A OBECNOŚĆ KOBIET W RADACH NADZORCZYCH. BADANIE SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE .....	103
GOVERNMENT OWNERSHIP AND FEMALE PRESENCE ON CORPORATE BOARDS. EVIDENCE FROM POLISH LISTED COMPANIES .....	118
Agnieszka Leszczyńska	
CZY STRATEGIA ŚRODOWISKA WPŁYWA NA DZIAŁALNOŚĆ EKSPORTOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA? .....	119
DOES THE ENVIRONMENTAL STRATEGY AFFECT THE EXPORT OF ORGANIZATIONS? .....	132

Elżbieta Kowalczyk	
WYKORZYSTANIE I PERCEPCJA DWUZNACZNYCH ETYCZNIE TECHNIK NEGOCJACYJNYCH .....	133
THE APPLICATION AND THE PERCEPTION OF ETHICALLY AMBIGUOUS NEGOTIATION TECHNIQUES .....	149
Aleksandra Zaleśna, Barbara Wyrzykowska	
ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE .....	151
SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN COMPANIES: THE POLISH CASE .....	165
Paweł Brzustewicz, Iwona Escher, Joanna Petrykowska	
ICT JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA I UTRZYMYWANIA RELACJI BIZNESOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH FUNKCJONUJĄCYCH NA TERENIE POLSKI .....	167
ICT AS A TOOL TO BUILD AND MAINTAIN BUSINESS RELATIONSHIPS IN COMPANIES OPERATING IN POLAND .....	181
Jacek Lipiec	
KSZTAŁCENIE W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ .....	183
UNIVERSITY-BASED EDUCATIONAL PROGRAMS FOR FAMILY BUSINESSES .....	195
Bartłomiej Marona	
NIERUCHOMOŚCI PUBLICZNE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ NAUK O ZARZĄDZANIU .....	197
PUBLIC REAL ESTATE AS A FIELD OF MANAGEMENT RESEARCH .....	205
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	208
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	209

## OD REDAKTORA NACZELNEGO

Zarządzanie strategiczne, podobnie jak cały obszar nauk o zarządzaniu, podlega procesom zmian, skutkujących wyłanianiem się nowych paradygmatów i zanikaniem tych, których zasadność została podważona. Z jednej strony złożoność procesów zmian skłania do upraszczania, porządkowania i strukturyzowania, czyli poszukiwania pewnych praw i reguł, z drugiej zaś strony dynamizm otoczenia stanowi zachętę do tego, aby pogłębiać poziom nieuporządkowania przez ciągłe eksperymentowanie i przenoszenie doświadczeń z innych obszarów nauk, aż do osiągnięcia, przez wzrost nieuporządkowania, najwyższego stopnia uporządkowania, czyli chaosu. Krytyczna analiza i ocena podejmowanych w perspektywie ostatnich kilkunastu lat prób sformułowania nowych paradygmatów zarządzania strategicznego pozwala na wyprowadzenie dwóch generalnych konkluzji. Po pierwsze, można zauważyć relatywnie niski poziom skuteczności działań nakierowanych na budowę nowych paradygmatów, stanowiących podstawy do diagnozy i analizy logiki podejmowanych w organizacjach działań strategicznych, co wskazuje bardziej na postulatywny niż normatywny charakter tego typu działań. Po drugie, można sformułować tezę, że koncepcją w najwyższym stopniu odpowiadającą wymaganiom stawianym paradygmatom jest koncepcja dynamicznych zdolności, odzwierciedlająca, charakterystyczne dla gospodarki opartej na wiedzy, przechodzenie od podejścia klasycznego do działań przedsiębiorczych, zapewniających względną trwałość przewag konkurencyjnych.

Wiesław M. Grudzewski i Zofia Wilimowska, wskazując na naukowy wymiar teorii organizacji i zarządzania, dowodzą, iż postrzeganie zarządzania w kategoriach sztuki jest oparte na niepoprawnych założeniach. Uzasadniając swoje stanowisko, Autorzy podkreślają, że teoria organizacji i zarządzania, w oparciu o paradygmaty, kategorie i pojęcia oraz relacje, stworzyła warunki do modelowania ilościowego i jakościowego, co stanowi o walorze naukowości.

Włączając się w nurt badań nad dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstw, Anna Wójcik-Karpacz podejmuje próbę identyfikacji cech różnicujących zdolności dynamiczne od zdolności operacyjnych. Autorka, wskazując na odmienne przeznaczenie

---

\* Prof. dr hab. Szymon Cyfert – Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”.



zdolności dynamicznych i operacyjnych, podkreśla rolę zdolności dynamicznych w zapewnieniu tworzenia długookresowej przewagi konkurencyjnej i dowodzi, że praktyka może traktować zdolności dynamiczne jako swoistego rodzaju remedium na wzrost turbulencji otoczenia.

Wskazując na wzrost znaczenia koncepcji CSR w realizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw, Robert Kudlak podejmuje próbę zarysowania przyszłości społecznej odpowiedzialności biznesu. Autor wskazuje, że wzrost znaczenia CSR będzie efektem presji konkurencyjnej oraz oczekiwań konsumentów, a także pojawienia się polityk publicznych i instrumentów promujących CSR.

Przeprowadzona krytyczna analiza wybranych narzędzi pomiaru zjawisk związanych z organizacyjnym uczeniem się stanowiła dla Macieja Czarneckiego podstawę do zarekomendowania skali Jerez-Gomez. Autor, podkreślając przydatność tej metody pomiaru, przedstawia wyniki przeprowadzonego testowania tej skali w dwóch próbach polskich przedsiębiorstw średniej wielkości.

Maria Aluchna, Anna Krejner-Nowecka i Emilia Tomczyk omawiają wyniki badań nad obecnością kobiet w radach nadzorczych z perspektywy udziału Skarbu Państwa. Autorki, przyjmując założenie, iż status kobiet jako pracowników i liderów można uznać za miarę zdrowia i dojrzałości firmy oraz jej zdolności do utrzymywania się na rynku, wskazują, że w analizowanym przez Nie okresie udział kobiet w radach nadzorczych kształtuje się na stałym poziomie 10–11%, przy obecności co najmniej jednej kobiety w połowie rad nadzorczych.

Agnieszka Leszczyńska podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie o istnienie zależności między ekologicznym wymiarem prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności a wielkością eksportu. Autorka, przyjmując założenie, że na sukces mogą liczyć tylko przedsiębiorstwa społecznie i środowiskowo odpowiedzialne, wykazuje, że strategia środowiskowa może przyczynić się do intensyfikacji działalności eksportowej, a siła tego związku zależy od restrykcyjności regulacji środowiskowych w kraju importującym.

Przedmiot rozważań Elżbiety Kowalczyk stanowią zagadnienia związane z etyką negocjacji. Autorka, podkreślając konieczność prowadzenia gry *fair play* w ramach określonych uwarunkowań, dowodzi, że relatywistyczny charakter etyki negocjacji skłania do podejmowania pewnych zachowań manipulacyjnych.

Omawiając założenia koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, Aleksandra Zaleśna oraz Barbara Wyrzykowska podejmują próbę oceny praktyk w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce. Autorki, wskazując na wzrost popularności analizowanej koncepcji, definiują pozytywne i negatywne aspekty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Przyjęcia założenia, iż dynamiczny rozwój nowych technologii i ich implementacja w przedsiębiorstwach zmieniają sposoby budowania i utrzymywania przez nie relacji biznesowych stanowiło dla Pawła Brzustewicza, Iwony Escher i Joanny

Petrykowskiej punkt wyjścia do przeprowadzenia dyskusji nad wykorzystaniem narzędzi ICT w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych. Autorzy, wskazując na zróżnicowany poziom wykorzystania narzędzi ICT w badanych przedsiębiorstwach, zauważają stopniowe odchodzenie w relacjach od podejścia propartnerskiego na rzecz podejścia protransakcyjnego.

Podkreślając konieczność kształtowania przez szkoły wyższe oferty edukacyjnej dla firm rodzinnych, Jacek Lipiec podjął próbę analizy i oceny modeli kształtowania oferty edukacyjno-szkoleniowej wypracowanych w USA oraz w Polsce. Przeprowadzona analiza pozwoliła Autorowi na sformułowanie wniosku o konieczności uwzględnienia w programie kształcenia zagadnienia sukcesji, stanowiącej najważniejsze wyzwanie dla firm rodzinnych.

Bartłomiej Marona przedstawia problematykę zarządzania nieruchomościami publicznymi jako interdyscyplinarnego obszaru badawczego w ramach dziedziny nauk ekonomicznych. Wskazując na silny wpływ różnych dyscyplin na badania prowadzone w obszarze nieruchomości publicznych, Autor podejmuje próbę wskazania zagadnień omawianych z perspektywy nauk o zarządzaniu i identyfikacji problemów, które z tym się wiążą.

*Życzę przyjemnej lektury!*  
*Szymon Cyfert*



# OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA. CZY ZARZĄDZANIE JEST NAUKĄ CZY SZTUKĄ?

## Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej zarządzanie przedsiębiorstwem nabiera szczególnej wagi, ponieważ jego właściwa realizacja zapewnia wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Proces zarządzania polega głównie na ciągłym podejmowaniu decyzji. Czy decyzje menadżerskie zapewnią efektywność działania, polepszą wizerunek przedsiębiorstwa? Trudno jest orzekać już w momencie podejmowania decyzji. Efekty decyzji uwidoczniają się bowiem dopiero w przyszłości, czasami bardzo odległej. Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako system złożony, w którym można wyróżnić trzy podstawowe podsystemy: społeczny, wykonawczy (produkcyjny, dystrybucyjny i usługowy) oraz zarządzania – działające w określonym otoczeniu. System społeczny jest głównym dysponentem wiedzy naukowo-technicznej oraz ekonomicznej i koncentruje się on na harmonizowaniu działań przedsiębiorstwa z otoczeniem. System wykonawczy stanowi sferę realną przedsiębiorstwa, w którym odbywają się procesy transformacji wejść energetycznych, materialnych i informacyjnych na wyjścia materialne (w postaci produktów, półfabrykatów itd.). System zarządzania stanowi koordynującą, integrującą i inicjującą część pełnego systemu. Umożliwia on realizację celów przedsiębiorstwa.

Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, decydujących o jego przyszłości i możliwości realizowania celów, wymaga rzetelnej wiedzy z wielu dziedzin (podejmowania decyzji, zarządzania finansami, oceny ryzyka, prognozowania itp.), doświadczenia i zdolności twórczych.

\* Prof. zw. dr inż. czł. koresp. PAN Wiesław M. Grudzewski.

\*\* Dr hab. inż. Zofia Wilimowska, prof. nazdw. PWr – Katedra Systemów Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska.

Jest zatem zarządzanie sztuką czy nauką?

Według Wikipedii [49] sztuka to część „dorobku kulturowego cywilizacji, manifestująca się poprzez utwory, w tym dzieła artystyczne”. Zauważa się tam także, że „pojęcie sztuka jest niemożliwe do kompletnego określenia, albowiem jej granice są redefiniowane w sposób ciągły i w każdej chwili może pojawić się dzieło, które w arbitralnie przyjętej, domkniętej definicji się nie mieści. Sztuka spełnia rozmaite funkcje, m.in. estetyczne, społeczne, dydaktyczne, terapeutyczne, jednak nie stanowią one o jej istocie”.

Według *Słownika języka polskiego PWN* sztuka to „dziedzina działalności artystycznej wyróżniana ze względu na reprezentowane przez nią wartości estetyczne; też: wytwór lub wytwory takiej działalności, ale także umiejętność wymagająca talentu, zręczności lub specjalnych kwalifikacji” [45]. Twórcą zaś jest osoba, „która coś tworzy, zwłaszcza w dziedzinie sztuki, lub osoba, która jest sprawcą czegoś” [46].

Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie wymaga talentu i specjalnych umiejętności podpartych odpowiednimi kwalifikacjami. W tym kontekście zarządzanie jest sztuką, którą można interpretować jako „(...) świadomy wytwór człowieka, [który] jest dziełem sztuki zawsze i tylko wtedy, gdy odtwarza rzeczywistość, bądź kształtuje formy, bądź wyraża przeżycie, a zarazem jest zdolny bądź zachwycać, bądź wzruszać, bądź wstrząsać” [41, s. 36].

Według *Słownika Wikipedii* „nauka to autonomiczna część kultury służąca wyjaśnieniu funkcjonowania świata, w którym żyje człowiek. Nauka jest budowana i rozwijana wyłącznie za pomocą tzw. metody naukowej lub metod naukowych nazywanych też paradygmatami nauki poprzez działalność badawczą prowadzącą do publikowania wyników naukowych dociekań. Proces publikowania i wielokrotne powtarzanie badań w celu weryfikacji ich wyników prowadzi do powstania wiedzy naukowej. Zarówno ta wiedza, jak i sposoby jej gromadzenia określane są razem jako nauka, ale także usystematyzowana, wielokrotnie rzeczowo weryfikowana i rzetelna wiedza” [48].

*Słownik języka polskiego PWN* zaś naukę definiuje jako „ogół wiedzy ludzkiej ułożonej w system zagadnień; też: dyscyplina badawcza odnosząca się do pewnej dziedziny rzeczywistości” lub „zespół poglądów stanowiących usystematyzowaną całość i wchodzących w skład określonej dyscypliny badawczej” [47].

W tym kontekście zarządzanie przedsiębiorstwem rozumiane jako ciągły proces podejmowania decyzji bazujących na rzetelnej wiedzy, obserwacjach i doświadczeniach jest nauką, a współcześni menadżerowie stają się nie tylko biernymi konsumentami wiedzy badawczej, lecz także jej twórcami.

Profesor W.M. Grudzewski uczestniczył ostatnio w panelu seminaryjnym, podczas którego dyskutowano nt. problemów teorii zarządzania i sposobu jej tworzenia. Uważa on, że aczkolwiek decyzje w przedsiębiorstwie podejmują menadżerowie na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia (są twórcami), to zarządzanie w coraz większym stopniu staje się nauką, ponieważ inicjuje powstawanie wielu teorii, które

tworzą podwaliny tej nauki w ujęciu ilościowym i jakościowym, co oznacza, że w coraz mniejszym stopniu stanowi sztukę. Do teorii tych zalicza się m.in. skwantyfikowaną teorię funkcji produkcji i sposoby jej kreowania w gospodarkach narodowych i poszczególnych gałęziach produkcji, a także: teorię zarządzania strategicznego i operacyjnego, teorię równowagi organizacyjnej, kreowanie oceny oraz mierzenia funkcji popytu i podaży, zarządzanie zaufaniem, zarządzanie przedsiębiorstwami w warunkach niepewności, zarządzanie wiedzą, mierzenie luki technologicznej i technicznej w gospodarkach narodowych i gałęziach gospodarczych i inne znane teorie, takie jak: zastosowanie programowania i algorytmu liniowego Danziga do rozwiązywania problemów transportowych, planowania sieciowego do programowania i realizacji przedsięwzięć usług budowlanych oraz remontu obiektów [15], *sustainability* w biznesie [14], zarządzanie w kryzysie, czyli kreowanie przedsiębiorstwa w przyszłości, programowanie dynamiczne, użyte do kreowania systemów podejmowania decyzji w procesach i systemach zarządzania, użycie rachunku prawdopodobieństwa w zarządzaniu masową obsługą np. central telefonicznych, wypożyczalni aparatów i urządzeń oraz narzędzi pomiarowych w badaniach naukowych, kreowanie eksperymentów i projektowanie przedsięwzięć zastosowanych w praktyce gospodarczej. Liczba tych teorii rośnie, a praktyczne ich wykorzystanie staje się podstawą dla usprawnienia systemów zarządzania strategicznego i operacyjnego w gospodarce. Na podstawie tych teorii buduje się struktury organizacyjne i procesowe oraz sieci informatyczne umożliwiające przetwarzanie informacji w systemach, w których używa się dużej liczby algorytmów pozwalających na praktyczne rozwiązywanie problemów. Do teorii tych można zaliczyć m.in.:

- skwantyfikowanie funkcji produkcji w oparciu o analizę wymiarową. Ostatnio opracowano metodę kreowania tych funkcji przez W.M. Grudzewskiego i K. Rosłanowską-Plichcińską, przedstawioną w międzynarodowej publikacji *Application of Dimensional Analysis in Economics* [15];
- funkcję popytu i podaży oraz funkcję spożycia;
- teorię równowagi organizacyjnej;
- zarządzanie zaufaniem;
- zarządzanie wiedzą;
- zarządzanie wartością przedsiębiorstwa itp.

Szczególne znaczenie w teorii i praktyce gospodarczej posiadają teorie grafów i sieci, stosowane do programowania i planowania przedsięwzięć złożonych z wielu elementów w układach technologicznych i organizacyjnych do kreowania budownictwa mieszkaniowego, budowy stadionów i innych obiektów użyteczności publicznej, stacji telewizyjnych i systemów transportowych, zarządzania obiektami przeznaczonymi do remontu, jak okręty morskie i łodzie podwodne, oraz inne obiekty wojskowe, jak również budowanie sieci informatycznych, które na zasadzie wielodostępu umożliwiają obsługę klientów korzystających z transportu lotniczego, są stosowane

do obsługi dużych lotnisk w posadawianiu samolotów na ziemi. Do tego celu służą różnorodne modele, takie jak np.: modele matematyczne, statyczne i dynamiczne:

- deterministyczne,
- stochastyczne,
- rozmyte,
- sieciowe,
- cybernetyczne,
- informatyczne,
- statystyczne,
- ikonograficzne itd.

Celem artykułu jest pokazanie, że w naukach o zarządzaniu coraz częściej sięga się po osiągnięcia współczesnej wiedzy do budowania modeli służących do opracowania praktycznych koncepcji systemów zarządzania.

## 1. Modele w systemach zarządzania

Niepewność w procesie podejmowania decyzji jest zależna od dynamiki zmian otoczenia przedsiębiorstwa, jak również od stopnia zaufania do formułowanych przez decydenta opinii, pomysłów, rozwiązań itp. Eksperymentowanie, testowanie potencjalnych efektów podejmowanych decyzji na żywym organizmie, jakim jest przedsiębiorstwo, jest trudne i kosztowne, a często wręcz niemożliwe. Stąd też współczesne teorie skupiają uwagę na konstruowaniu odpowiednich modeli, które wspomagają decyzje menadżerów, pozwalając im niejako „podglądać” efekty ich decyzji. Głównym celem modelowania jest zrozumienie, w jaki sposób funkcjonuje przedsiębiorstwo, a także przeanalizowanie jego działania oraz zaproponowanie możliwych usprawnień.

Modelowanie ma na celu odwzorowanie za pomocą przyjętych symboli procesów zachodzących w obiekcie, aby je dokumentować lub analizować pod określonym kątem. Może to być wykonane na potrzeby diagnostyczne, np. w celu znalezienia przyczyn występujących błędów lub ich dostosowania do zmienionych wymogów, a także znalezienia najlepszych rozwiązań.

Badanie procesów i systemów może odbywać się na obiektach rzeczywistych lub na modelach. Badany układ rzeczywisty jest wyodrębnionym fragmentem otoczenia, natomiast model jest jedynie uproszczonym przedstawieniem badanego fragmentu rzeczywistości, zawierającym określoną liczbę jego własności istotnych z punktu widzenia prowadzonych badań.

Celem tworzenia wszelkich modeli jest dążenie do zrozumienia rzeczywistości, a także do uzyskania pomocy w uporaniu się z jej niezwykle złożonością. Stosując modele, obserwujemy i sprawdzamy, jakie prawa rządzą zjawiskami; jeżeli prawa

te zrozumiemy, to możemy przewidzieć, jak te zjawiska będą przebiegać w przyszłości i w innych warunkach [17]. Modelowanie jest zatem próbą przedstawienia jakiegoś zjawiska lub właściwości, którą staramy się zrozumieć lub zbadać w kategoriach innych zjawisk lub właściwości, które już rozumiemy [30].

Model jest to taki dający się pomyśleć lub materialnie zrealizować obiekt, który odzwierciedlając (lub odwzorowując) przedmiot badania, zdolny jest zastępować go tak, że jego badanie dostarcza nam nowej informacji o tym przedmiocie [18].

Modelem nazywamy również układ materialny (np. makietę) lub układ abstrakcyjny, który jest w jakimś sensie podobny do badanego układu pod określonym względem. Model jest więc układem, który na skutek określonych bodźców zachowuje się podobnie jak modelowany układ (oryginał) pod określonym względem [30].

Model jest bardziej lub mniej uproszczoną reprezentacją realnego procesu, który w swej złożoności, sam w sobie, bez procedur jego idealizacji, może być nie do ogarnięcia.

Modelowanie może być definiowane jako streszczenie analizowanego obiektu oraz relacji występujących między jego elementami.

W logice matematycznej model jest konkretną interpretacją podstawowych pojęć formalnego języka, polegającą na określeniu jakiegokolwiek rzeczy relacji lub operacji, które uprawomocniają zbiór rozwiązań stwierdzeniami tego języka. Modelem może być zbiór powiązań w teorii prostych relacji, np. model cen, model rent [31]. Będąc kategorią abstrakcyjną, model pozwala, przy pominięciu mniej istotnych elementów, na uwypuklenie najistotniejszych cech badanego obszaru i może służyć jako [31]:

- narzędzie zrozumienia rzeczywistości – pozwala na uporządkowaniu sprzecznych i niedokładnych pojęć, wyobrażeń i sądów;
- narzędzie komunikacji – usuwa nieścisłości, wieloznaczności słownego opisu systemu, czyni jego strukturę bardziej zrozumiałą, przybliża ważne związki przyczynowo-skutkowe;
- narzędzie nauczania – umożliwia opis sytuacji krytycznych i pomaga je rozwiązać przed pojawieniem się stanu rzeczywistego;
- instrument prognozowania – pozwala na obserwacje systemu w czasie oraz pod wpływem różnorodnych czynników;
- narzędzie realizacji eksperymentów.

Model posiada dwie szczególne własności [8]:

- względność – posiada dwa aspekty: pierwszy stwierdza, że względność maleje tym bardziej, im bardziej istotne stają się dla obserwatora wnioski, które może on wysnuć na temat oryginału, analizując model w powiązaniu z celem obserwacji. Wniosek drugi dotyczy merytorycznych własności modelu i mówi o tym, że względność modelu maleje bardziej, im lepiej i pełniej oraz prawdziwiej odzwierciedla własności oryginału. Warto zauważyć, że przy jednym celu obserwacji



może wystąpić wiele równoprawnych modeli. Jeżeli więc model spełnia w całości wymogi aspektu pierwszego, natomiast wymogi aspektu drugiego spełnia w niedostateczny sposób, praktyczna przydatność modelu maleje;

- użyteczność – obserwator zaakceptuje model jako oryginał wtedy, gdy mimo wprowadzonych do niego uproszczeń oryginału korzystanie z modelu umożliwi obserwatorowi przyrost jego wiedzy na temat oryginału w stosunku do tej wiedzy, którą posiadał przed użyciem modelu. Wiedzę tę obserwator może wykorzystać w celu poznania oryginału lub wpływania przez swoje działania na strukturę lub sposób funkcjonowania oryginału.

Modelowanie wspiera i motywuje myślowe wyobrażenia i wiedzę o możliwych następstwach w przyszłości, a tym samym ułatwia znajdowanie celu. Umożliwia sprawdzenie wiarygodności i realności celów systemu względem wartości i oczekiwań środowiska, a także ocenę użyteczności technicznych w aspektach:

- strukturalnym,
- funkcjonalnym,
- czasowym,
- społecznie i gospodarczo użytkowym.

Biorąc pod uwagę złożoność systemu zarządzania przedsiębiorstwem, racjonalność decyzji menadżerskich wymaga wcześniejszych analiz potencjalnych skutków decyzji, wymaga zatem modelowania procesów decyzyjnych.

Mówiąc o modelowaniu systemów zarządzania, wymienia się następujące cele:

- rekomendację podjęcia określonej decyzji;
- prognozowanie zachowania się systemu, nawet w takiej sytuacji, w której decydent ma ograniczony wpływ na jego zachowanie;
- szkolenie i doskonalenie kadr w zakresie podejmowania decyzji, gdyż stosowanie modelowania pozwala na przyspieszenie procesu uczenia.

Modelowanie procesów informacyjno-decyzyjnych powinno obejmować następujące ich funkcje [32]:

- pozyskiwanie informacji, wiedzy;
- ujmowanie informacji lub danych w określone formy lub symbole;
- kontrolę prawdziwości informacji i poprawności formy;
- określenie celów i kreowanie motywacji dalszego stosowania rozwiązań lub decyzji;
- ewentualne zmiany form, treści i wartości prezentacji danych, informacji i wiedzy;
- przekazywanie danych, informacji lub wiedzy;
- komunikację między ludźmi i/lub procesami informacyjnymi;
- zapamiętywanie i gromadzenie danych, informacji i wiedzy;
- zarządzanie i integrowanie danych, informacji i wiedzy;
- pielęgnowanie danych i informacji pod kątem ich wiarygodności i aktualności oraz wartości wiedzy;
- przetwarzanie i prezentację danych, informacji i wiedzy;

- zabezpieczenie danych i informacji;
- ochronę danych, informacji i programów.

Jednym z najważniejszych zadań realizowanych za pomocą modelowania zjawisk i procesów jest poszukiwanie najlepszych rozwiązań w złożonej rzeczywistości.

## 2. Modele matematyczne

Poszukiwanie najlepszych rozwiązań określonych problemów jest tak stare jak historia cywilizacji. Znajduje ono swoje uzasadnienie w dążeniu człowieka do perfekcji. W Eneidzie Wergiliusza [70–19 rok p.n. Chr.] w historii założenia Kartaginy można znaleźć zdanie „znaleźć krzywą zamkniętą na płaszczyźnie o danej długości, która zawiera maksymalną powierzchnię”.

Od ponad 300 lat ludzie poszukują sformalizowanych metod znajdowania najlepszych rozwiązań. Pod koniec XVII wieku Johann Bernoulli ogłosił konkurs na rozwiązanie następującego problemu: „znaleźć krzywą na płaszczyźnie, łączącą dwa punkty A i B nieleżące w pionie, wzdłuż której punkt materialny, poruszający się pod wpływem siły ciężkości, przebywa drogę w najkrótszym czasie”. Wpłynęło kilka rozwiązań od znanych do dziś matematyków. Rozpoczął się okres rozwoju analizy matematycznej i poszukiwania optymalnych rozwiązań analitycznych wymagających ściśle konstruowanych modeli matematycznych.

Matematyka jest zbiorem różnych teorii. Każda z nich operuje na specyficznym dla siebie zasobie pojęć. Matematycy mówią, że dana teoria jest wyrażona w języku opartym na określonym alfabecie. Elementów tego alfabetu nie definiuje się formalnie podczas konstrukcji danej teorii. Teoria w logice jest zbiorem twierdzeń opisujących pewne relacje między jej pojęciami. Formalnie są to formuły zdaniowe, zapisywane w języku danej teorii z użyciem symboli jej języka i dodatkowo symboli logicznych, takich jak np. kwantyfikatory.

Z teoriami matematycznymi związane są tzw. modele tych teorii. Stworzenie modelu oznacza określenie (zinterpretowanie) każdego z symboli języka danej teorii za pomocą symboli języka innej teorii.

Modelowanie nie jest definiowaniem pojęć pierwotnych. Dla tej samej teorii można stworzyć różne modele, więc gdyby tak było, jedno pojęcie musiałoby mieć wiele sprzecznych definicji. Modele danej teorii muszą być:

### a) Prawdziwe

Spełniać wszystkie jej aksjomaty (tym samym w semantycznym sensie podczas modelowania zakłada prawdziwość tych aksjomatów). Wówczas wszystkie udowodnione na ich bazie twierdzenia danej teorii stosują się także do tak „przetłumaczonych” pojęć. Model jest w pewnym sensie praktycznym zastosowaniem danej teorii matematycznej.

b) **Niesprzeczne**

Ponieważ od dowolnego modelu wymaga się, aby spełniał wszelkie aksjomaty danej teorii, więc teoria, której aksjomaty byłyby sprzeczne ze sobą nawzajem, nie miałaby żadnego modelu. Takich aksjomatyk zatem nie stosuje się.

c) **Niezależne**

Układ aksjomatów jest niezależny, jeśli żaden z aksjomatów nie wynika z pozostałych. Nie ma formalnego wymogu, aby aksjomaty były niezależne. Nie ma formalnego ograniczenia na ich liczbę. Niektórzy matematycy uważają jednak, że eleganckie jest sformułowanie danej teorii w postaci jak najmniejszej liczby prostych i niezależnych aksjomatów. Ułatwia to tworzenie modelu danej teorii i upraszcza dowodzenie ich niesprzeczności.

d) **Zupełne**

Często okazuje się, że aksjomatyka nie jest zupełna, to znaczy istnieją pewne twierdzenia dające się wyrazić w języku dowolnego modelu danej aksjomatyki, których prawdziwości nie da się rozstrzygnąć na podstawie tego zestawu aksjomatów.

e) **Kategoryczne**

Aksjomatykę nazywamy kategoryczną, jeśli wszystkie jej modele są izomorficzne. Oznacza to, że dany zestaw aksjomatów jednoznacznie określa wszystkie cechy definiowanych obiektów. Jeśli aksjomatyka nie jest kategoryczna, można zbudować dwa różne modele, które będą ją spełniały, jednak będą się różnić właściwościami dającymi się opisać w języku danej teorii.

Podwaliny teorii modeli, i tym samym nowe ujęcie logiki matematycznej, położyli w latach 30. XX wieku Alfred Tarski i Kurt Gödel.

Model matematyczny jest zbiorem reguł i zależności, na podstawie których można przewidzieć (w drodze obliczeń) przebieg modelowanego procesu. Modelem matematycznym badanego układu materialnego nazwiemy taki układ równań, którego rozwiązania są podobne do przebiegów modelowanych wielkości obiektu rzeczywistego.

Zaletą modeli matematycznych jest ich abstrakcyjny charakter; identyczny model matematyczny mogą mieć systemy i procesy o różnej naturze fizycznej, ta właśnie cecha modeli matematycznych jest szczególnie interesująca.

Poszukiwanie rozwiązań optymalnych za pomocą modeli matematycznych wymaga precyzyjnego sformułowania modelu. Przyjmuje się, że dla obiektu/procesu  $O$  istnieje  $n$ -wymiarowy wektor wielkości z przestrzeni euklidesowej charakteryzujący dany obiekt

$$x = [x_1, x_2, \dots, x_n]^T$$

$$x = \left[ \underbrace{x_1, x_2, \dots, x_m}_{\text{zmienna decyzyjne}}, \underbrace{x_{m+1}, \dots, x_{m+k}}_{\text{parametry}} \right]^T$$

oraz warunki ograniczające,

nierównościowe:  $g_j(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq \text{lub } \geq 0, j = 1, \dots, m$  lub  $i$

równościowe:  $h_i(x_1, x_2, \dots, x_n) = 0, i = 1, \dots, k$ .

Zbiór punktów przestrzeni rzeczywistej  $R$  spełniających ograniczenia nazywa się zbiorem dopuszczalnym lub zbiorem rozwiązań dopuszczalnych, lub zbiorem decyzji dopuszczalnych.

Aby w zbiorze rozwiązań (decyzji) dopuszczalnych znaleźć rozwiązanie optymalne, należy teraz zdefiniować funkcję kryterium  $Q$ , która będzie miarą realizacji założonych celów (funkcja celu, kryterium optymalności).

Zadanie znajdowania rozwiązania optymalnego można sformułować w następujący sposób: znaleźć taki wektor  $\tilde{x} = [\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_m]^T$  należący do obszaru dopuszczalnego  $\Phi$ , który minimalizuje (maksymalizuje) funkcję celu  $Q$ .

Dla zadania maksymalizacji:  $\left\{ \tilde{x} \in \Phi : \forall_{x \in \Phi} Q(\tilde{x}) \geq Q(x) \right\}$ .

Dla zadania minimalizacji:  $\left\{ \tilde{x} \in \Phi : \forall_{x \in \Phi} Q(\tilde{x}) \leq Q(x) \right\}$ .

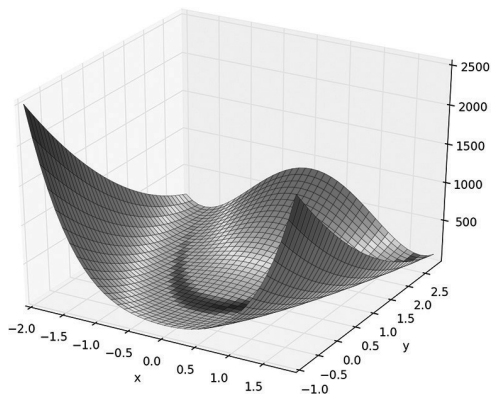
Etapy znajdowania rozwiązania optymalnego są więc następujące:

1. Sformułować problem.
2. Określić obiekt/proces.
3. Określić zmienne charakteryzujące obiekt/proces  $x = [x_1, x_2, \dots, x_n]^T$ .
4. Określić zmienne decyzyjne i parametry  $x = \left[ \underbrace{x_1, x_2, \dots, x_m}_{\text{zmienne decyzyjne}}, \underbrace{x_{m+1}, \dots, x_{m+k}}_{\text{parametry}} \right]^T$ .
5. Określić zbiór rozwiązań dopuszczalnych  $\Phi$ , przez podanie ograniczeń, i sprawdzić, czy zbiór ten jest zbiorem niepustym  $x \in \Phi$  i  $\Phi \neq \emptyset$ .
6. Zdefiniować funkcję celu  $Q(x)$ .
7. Stosując odpowiednią metodę, znaleźć rozwiązanie optymalne, czyli wektor  $\tilde{x} = [\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_m]^T$ .

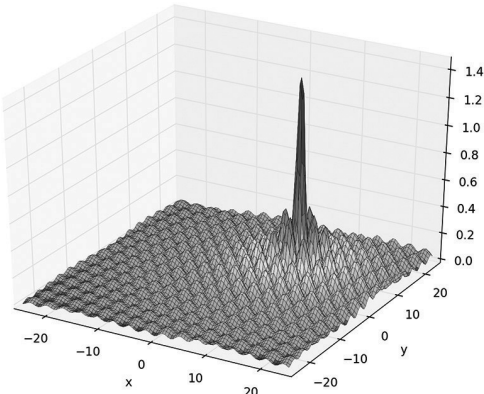
Nie wszystkie praktyczne zadania optymalizacji dają się rozwiązać metodami analitycznymi. Nie wszystkie funkcje celu można zdefiniować w postaci funkcji ciągłej, wypukłej. Co więcej, nie wszystkie zadania optymalizacji powinny maksymalizować (minimalizować) jedno tylko kryterium, może również występować wiele minimów lokalnych i tylko jedno minimum globalne (por. rysunki: 1, 2, 3). Dla takich funkcji znalezienie rozwiązań optymalnych metodami analitycznymi jest niemożliwe.

Potrzeby praktyki wymusiły konieczność opracowania i zastosowania innych metod, np.: metody programowania liniowego (Dantzig – okres II wojny światowej), programowanie całkowitoliczbowe (Cabot, Balas), programowanie nieliniowe (Kuhn, Tucker, Geoffrion), programowanie dynamiczne (Bellman, Riccati). Rozwój technik komputerowych spowodował zainteresowanie metodami numerycznymi, a następnie metodami sztucznej inteligencji.

Rysunek 1. Przykładowe funkcje, dla których nie można wyznaczyć ekstremum metodami analitycznymi



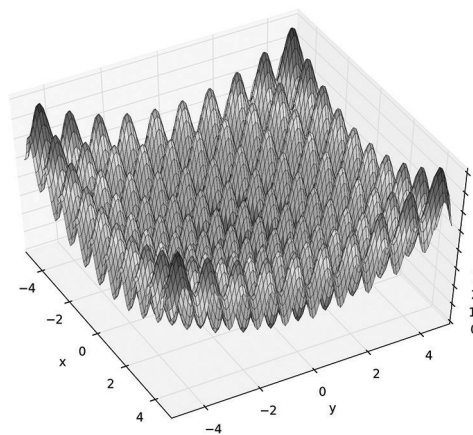
Funkcja Rosenbrocka  $f(x, y) = (1 - x)^2 + 100(y - x^2)^2$  i jej minimum globalne w punkcie (1,1)



Funkcje z wieloma ekstremami lokalnymi

Źródło: <http://mathworld.wolfram.com/RosenbrockFunction.html>

Rysunek 2. Funkcje Rastrigina



Definicja funkcji:

$$f_6(x) = 10 \cdot n + \sum_{i=1}^n (x_i^2 - 10 \cdot \cos(2 \cdot \pi \cdot x_i)) \quad -5.12 \leq x_i \leq 5.12$$

$$f_6(x) = 10 \cdot n + \sum_{i=1}^n (x(i)^2 - 10 \cdot \cos(2 \cdot \pi \cdot x(i))),$$

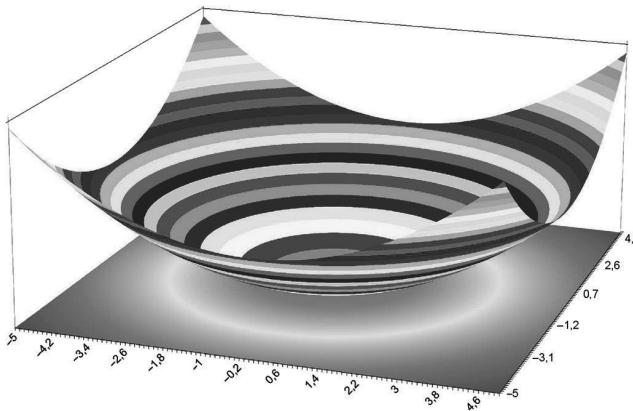
$$i = 1:n; -5.12 \leq x(i) \leq 5.12.$$

minimum globalne:

$$f(x) = 0; x(i) = 0, i = 1:n.$$

Źródło: [http://www.geatbx.com/docu/fcnindex-01.html#P82\\_2611](http://www.geatbx.com/docu/fcnindex-01.html#P82_2611)

Rysunek 3. Inne znane funkcje „trudne” w szukaniu rozwiązań optymalnych metodami analitycznymi – funkcja F1 de Jonga



Definicja funkcji:

$$f_{1d}(x) = \sum_{i=1}^n i \cdot x_i^2 \quad -5.12 \leq x_i \leq 5.12$$

$$f_{1d}(x) = \text{sum}(i \cdot x(i)^2),$$

$$i = 1:n, -5.12 < = x(i) < = 5.12.$$

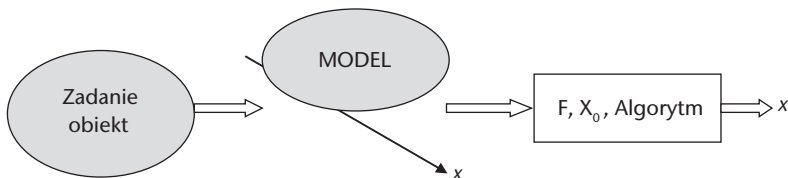
minimum globalne:

$$f(x) = 0; x(i) = 0, i = 1:n.$$

Źródło: [http://www.geatbx.com/docu/fcnindex-01.html#P82\\_2611](http://www.geatbx.com/docu/fcnindex-01.html#P82_2611)

Podstawowym pytaniem w optymalizacji jest: jak realizować postawione zadanie w sposób najlepszy? Aby odpowiedzieć na to pytanie, w większości zadań praktycznych wymaga się zapisu problemu praktycznego w postaci modelu i dopiero wówczas szuka się rozwiązania zadania optymalizacji przez zastosowanie odpowiedniego algorytmu (rysunek 4).

Rysunek 4. Proces optymalizacji



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo jest systemem złożonym. W celu skonstruowania modelu najlepszego ze względu na rodzaj rozważanego procesu decyzyjnego, w literaturze przedmiotu i praktyce, proponuje się dekompozycję systemu. Dekompozycję, którą rozumie się jako redukowanie złożoności przez podział systemu złożonego na elementy, które mogą być w rozpatrywanym aspekcie traktowane jako niezależne od siebie. Celem tego jest analiza elementów składowych niezależnie od całego systemu i od pozostałych jego części składowych. Otoczenie organizacji staje się coraz bardziej dynamiczne i nieprzewidywalne, co wymaga od organizacji ciągłego monitorowania

i przystosowywania się do otoczenia. Aby przetrwać, organizacje muszą stać się bardziej zwinne i mobilne. Jednocześnie powiązania między składnikami organizacji stają się coraz bardziej kompleksowe. Naturalnym tego wynikiem jest przechodzenie od podejścia funkcjonalnego w organizacjach do podejścia procesowego, ułatwiającego dekompozycję badanego systemu złożonego – przedsiębiorstwa.

### 3. Modele informatyczne

Pojęcie systemu informacyjnego występuje w literaturze dość często. Chociaż ma ono podstawowe znaczenie, jego precyzyjne zdefiniowanie okazuje się zadaniem bardzo trudnym. Powodem tego jest głównie to, iż w wielu publikacjach naukowych jest ono interpretowane w niejednoznaczny sposób. Definicje systemu informacyjnego podawane przez różnych autorów często odbiegają od siebie, niemniej idea i istota systemu informacyjnego pozostają raczej niezmiennie. Rozmaitości tych definicji biorą się stąd, iż ich autorzy precyzują je w zależności od tego, do jakich celów system jest im potrzebny, a przede wszystkim od uprawianych przez nich dyscyplin naukowych. Nauka zajmująca się badaniem systemów informacyjnych stanowi dziedzinę interdyscyplinarną, gdyż obejmuje m.in.: zagadnienia z zakresu informatyki, nauk o zarządzaniu, socjologii oraz metod ilościowych [23].

Pojęcie „system informatyczny” w języku polskim jest dość mylące. Bliższe prawdy jest ang. *Information Tehnology*, w skrócie IT, czyli technologie informacyjne, inne powszechnie stosowane wyrażenie to EDP, czyli ang. *Electronic Data Processing* (elektroniczne przetwarzanie danych). Dotyczą więc one przetwarzania informacji, a nie informatyki. Informatyka jest ściśle związana z samą technologią, a nie z tym, do czego służy. Jest to rola polegająca na wsparciu procesów biznesowych; informatyka sama z siebie nie jest procesem biznesowym, jak uważają niektórzy.

Bardzo ważnym elementem każdego systemu informatycznego są interfejsy pośredniczące między człowiekiem a systemem informatycznym. Ich jakość i skuteczność determinują sprawność i koszt całego systemu przetwarzania informacji. Ten często zapominany obszar tworzy niejednokrotnie największe koszty ukryte systemów IT.

System informacyjny to uporządkowany układ odpowiednich elementów, charakteryzujących się pewnymi właściwościami i połączonych wzajemnie określonymi relacjami [36].

Zasoby systemu informacyjnego zapewniające jego funkcjonowanie:

- ludzkie – potencjał wiedzy ukierunkowany na rozwiązywanie problemów systemu; użytkownicy pełniący role nadawców i odbiorców oraz adresaci technologii informacyjnych;
- informacyjne – zbiory danych przeznaczone do przetwarzania (bazy danych, metod, modeli, wiedzy);

- proceduralne – algorytmy, procedury, oprogramowanie;
- techniczne – sprzęt komputerowy, sieci telekomunikacyjne, nośniki danych.

System informacyjny jest całością komunikacji realizowanej przez strukturę organizacyjną. Jego zadaniem jest wspomaganie procesów zarządzania przedsiębiorstwem, rozumiane jako wieloetapowy, sekwencyjny proces podejmowania decyzji. Grupowanie systemów informacyjnych jest możliwe ze względu na różne kryteria. Szybki rozwój systemów informacyjnych zarządzania, ich rozwój strukturalnych i funkcjonalnych własności stymulowany rozwojem metod i środków technicznych informatyki oraz potrzebami jego użytkowników pozwala wyróżnić systemy według [1]:

- problemów zastosowania – człowiek, jego otoczenie społeczne, polityczne, przyrodnicze;
- rodzaj użytkowników – rozróżnia się ich według szczebli zarządzania w hierarchii możliwych instytucji;
- zakresu realizowanych funkcji zarządzania;
- rodzaju i przestrzennego rozmieszczenia sprzętu komputerowego;
- technologii przetwarzania danych;
- sposobu tworzenia systemy.

Modelowanie procesów ma na celu odwzorowanie za pomocą przyjętych symboli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, aby je dokumentować lub analizować pod określonym kątem. Klasyczne modele statyczne wykorzystujące klasyczne teorie nie zawsze spełniają wymagania otoczenia. Dynamiczny rozwój technologii IT, a w szczególności sztucznej inteligencji, stwarza możliwości wykorzystania technik komputerowych do modelowania dynamicznego procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Termin „sztuczna inteligencja” został po raz pierwszy zaproponowany prawdopodobnie przez Johna McCarthy’ego [21], który w 1955 r. zdefiniował go w następujący sposób:

„konstruowanie maszyn, o których działaniu dałoby się powiedzieć, że są podobne do ludzkich przejawów inteligencji”.

Sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence* – AI) ma dwa podstawowe znaczenia:

- jest to hipotetyczna inteligencja realizowana w procesie inżynierskim, a nie naturalnym;
- jest to nazwa technologii i dziedzina badań naukowych informatyki na styku z neurologią, psychologią i ostatnio kognitywistyką oraz także systemiką, a nawet z współczesną filozofią.

Głównym zadaniem badań nad sztuczną inteligencją w drugim znaczeniu jest konstruowanie maszyn i programów komputerowych zdolnych do realizacji wybranych funkcji umysłu i ludzkich zmysłów niepoddających się prostej numerycznej algorytmizacji. Zalicza się do nich m.in.:



- podejmowanie decyzji w warunkach braku wszystkich danych,
- analiza i synteza języków naturalnych,
- rozumowanie logiczne/racjonalne,
- dowodzenie twierdzeń,
- gry logiczne, np. szachy,
- zarządzanie wiedzą, preferencjami i informacją w robotyce,
- systemy eksperckie i diagnostyczne.

Istnieją dwa podstawowe podejścia do pracy nad AI:

Pierwsze to tworzenie modeli matematyczno-logicznych analizowanych problemów i implementowanie ich w formie programów komputerowych, mających realizować konkretne funkcje uważane powszechnie za składowe inteligencji. W tej grupie, tzw. podejścia symbolicznego, są np.: algorytmy genetyczne, metody logiki rozmytej i wnioskowania bazującego na doświadczeniu.

Drugie to podejście subsymboliczne, polegające na tworzeniu struktur i programów „samouczących się”, bazujących na modelach sieci neuronowej i sieci asocjacyjnych, oraz opracowywanie procedur „uczenia” takich programów, rozwiązywania postawionych im zadań i szukania odpowiedzi na wybrane klasy „pytań”.

Najnowsze podejście do problemów AI to rozwijanie różnych form inteligencji rozproszonej (wzorowanej na organizacjach ludzkich, np. personoidy) oraz tzw. agentów autonomicznych i „inteligentnych”. Dziedzina ta nosi nazwę Technologii Agentów Inteligentnych (ang. *Intelligent Agent Technology*).

Prace w dziedzinie AI przyniosły wiele konkretnych rezultatów, które znalazły już praktyczne i powszechne zastosowania od domowej pralki do programów kosmicznych.

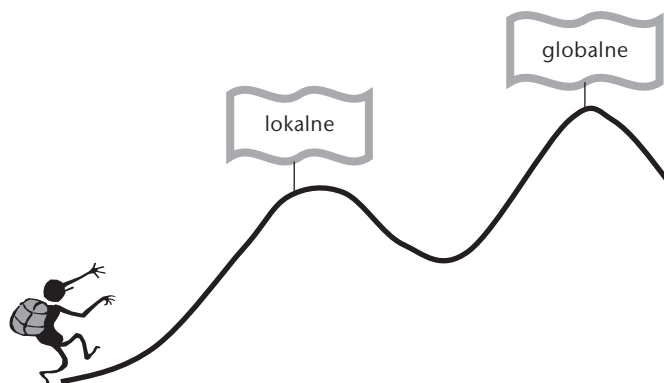
### 3.1. Algorytmy genetyczne

Algorytm genetyczny to rodzaj algorytmu przeszukującego przestrzeń alternatywnych rozwiązań problemu w celu wyszukania rozwiązań najlepszych.

Są szczególnie przydatne do poszukiwania optymalnych rozwiązań w sytuacjach występowania wielu ekstremów (rysunek 5).

Algorytmy genetyczne (AG) są procedurami opartymi na podstawowych mechanizmach ewolucji biologicznej: doborze naturalnym i dziedziczenia. Algorytm działa w dyskretnym czasie. W każdej jednostce czasu  $t$  w pewnym środowisku  $Q$  istnieje populacja osobników tego samego gatunku  $P(t)$ , które konkurują ze sobą oraz mogą się dowolnie krzyżować w obrębie całej populacji. Podstawową ideą AG jest wykorzystanie ewolucyjnej zasady przeżycia osobników najlepiej przystosowanych. Oznacza to, że osobniki „lepsze” mają większe szanse przeżycia i wydania liczego potomstwa. Osobniki „gorsze” mogą przeżyć i wydać potomstwo, ale prawdopodobieństwo tego jest znacznie mniejsze. Zatem w populacji zachodzi proces reprodukcji, tzn. osobniki wydają potomstwo.

Rysunek 5. Przykład występowania ekstremum lokalnego i globalnego



Źródło: na podstawie [5].

Po fazie reprodukcji (lub w jej trakcie) następuje krzyżowanie, będące odpowiednikiem naturalnej wymiany materiału genetycznego, w której potomek dziedziczy część materiału genetycznego od jednego rodzica, pozostałą część – od drugiego. Drugim procesem, który może zachodzić równolegle do krzyżowania, jest mutacja, czyli losowa zmiana genu. Krzyżowanie i mutacja zwane są operatorami genetycznymi. Ewolucja populacji jest procesem przeszukiwania przestrzeni potencjalnych rozwiązań. W procesach takich jest istotne zachowanie równowagi między przekazywaniem najlepszych cech do następnego pokolenia a szerokim przeszukiwaniem przestrzeni rozwiązań. Algorytm genetyczny umożliwia zachowanie takiej równowagi [21, 22]. Algorytmy genetyczne w porównaniu z algorytmami tradycyjnymi mają swoje zalety (tabela 1).

Tabela 1. Porównanie algorytmów

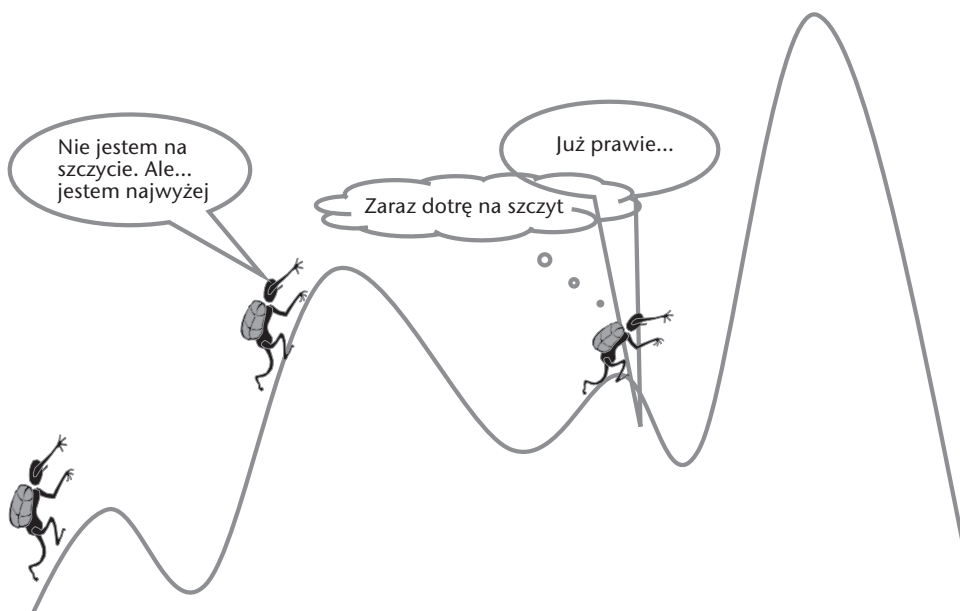
Kryterium	Algorytmy genetyczne	Algorytmy tradycyjne
Szybkość	Niska	Wysoka
Praca człowieka	Minimalna	Długa i męcząca
Zastosowania	Ogólne	Istnieją problemy nieposiadające analitycznego rozwiązania
Wydajność	Doskonała	Różna
Realizowalność	Przybliżone rozwiązania rzeczywistych problemów	Dokładne rozwiązanie przybliżonego problemu

Źródło: opracowanie własne.

Ideę znajdowania rozwiązań tylko przybliżonych przedstawiono na rysunku 6. W ogólnym schemacie wykorzystania algorytmów genetycznych przy rozwiązywaniu rzeczywistych problemów można wyróżnić dwie fazy:

- wstępną, polegającą na sprecyzowaniu problemu i dostosowaniu go do terminologii używanej w AG oraz utworzeniu początkowej populacji;
- poszukiwania rozwiązań, składającą się z oceny osobników, procesu reprodukcji oraz zastosowania operatorów genetycznych. Faza poszukiwania rozwiązań zostaje zakończona w momencie, gdy zostało znalezione satysfakcjonujące rozwiązanie lub nastąpił warunek końca algorytmu (np. została przekroczona założona liczba pokoleń (po osiągnięciu określonej liczby kroków), gdy rozwiązanie nie poprawia się przez zadaną liczbę kroków).

Rysunek 6. Znajdowanie rozwiązań w algorytmach genetycznych



Źródło: na podstawie [5].

### 3.2. Sztuczne sieci neuronowe (SSN)

Budowa, a w szczególności sposób przetwarzania danych przez komórki nerwowe mózgu budziły zainteresowanie naukowców od dawien dawna. Komórka nerwowa, zwana w skrócie neuronem, stanowi podstawowy element układu nerwowego. Biologiczny schemat funkcjonowania komórek nerwowych, podobnie jak wiele innych

wynalazków wzorowanych na naturze, stanowił inspirację do prób jego naśladowania. Spowodowało to rozwój badań w dziedzinie sztucznej inteligencji oraz powstanie prac dotyczących budowy modeli podstawowych struktur występujących w mózgu. „Zrodziło to przekonanie, iż podejmując prace mające na celu skonstruowanie systemu, który można by było określić mianem w pełni inteligentny, należy wzorować się na strukturze obdarzonych inteligencją systemów rzeczywistych, czyli na strukturze mózgu” [17].

Pionierami dziedziny sieci neuronowych byli dwaj amerykańscy badacze – Warren McCulloch i Walter Pitts. W 1943 roku McCulloch i Pitts po raz pierwszy opisali matematyczny model sztucznego neuronu i powiązali ten opis z problemem przetwarzania danych. „Dostrzeżono, że sztuczne sieci neuronowe mogą być bardzo skutecznym narzędziem obliczeniowym, ponieważ umożliwiają realizację idei masowego równoległego przetwarzania informacji oraz nie wymagają programowania, wykorzystując proces uczenia się” [36]. Sztuczne sieci neuronowe mogą być stosowane wszędzie tam, gdzie algorytm rozwiązania zadania nie jest do końca znany lub musi być często modyfikowany. Bardzo cenną właściwością sztucznych sieci jest równoległy sposób przetwarzania informacji, całkowicie zresztą odmienny od szeregowej pracy tradycyjnego komputera.

Wraz z rozwojem nauk sztucznej inteligencji rozwijała się także dziedzina sztucznych sieci neuronowych. Obecnie dorobek naukowy omawianych sieci jest na tyle obszerny, że pozwala budować złożone struktury mające szerokie zastosowanie praktyczne.

Sztuczne sieci neuronowe korzystają z bardzo uproszczonego modelu neuronu, bazującego na założeniu, że neuron jedynie wyznacza ważoną sumę swoich wejść i przechodzi do stanu aktywacji (zapłonu) wtedy, gdy łączny sygnał wejściowy przekroczy pewien ustalony poziom progowy. Stosowane w praktyce sieci najczęściej są złożone z pewnej, nieporównywalnie mniejszej niż w biologicznym pierwowzorze, liczby połączonych między sobą warstw neuronów.

W oparciu o zasadę działania rzeczywistej komórki nerwowej stworzono modele matematyczne, bazujące w dużej mierze na własnościach żywego neuronu. Istnieje wiele modeli sztucznych sieci o różnych strukturach. Każda z nich charakteryzuje się unikalnymi właściwościami i służy do rozwiązywania szerokiej gamy zadań i problemów.

Neurony są elementami przetwarzającymi informacje w sztucznych sieciach neuronowych. Przyjmują one skończoną ilość sygnałów wejściowych (wejść)  $x_i$ ,  $i = 1, \dots, n$  i przetwarzają je na jeden sygnał wyjściowy (wyjście)  $y$ . Dane wprowadzone na wejściu sieci pozwalają obliczyć pobudzenie neuronu  $e$ , które można przedstawić w postaci:

$$e = \sum_{i=1}^n w_i x_i = w^T x,$$

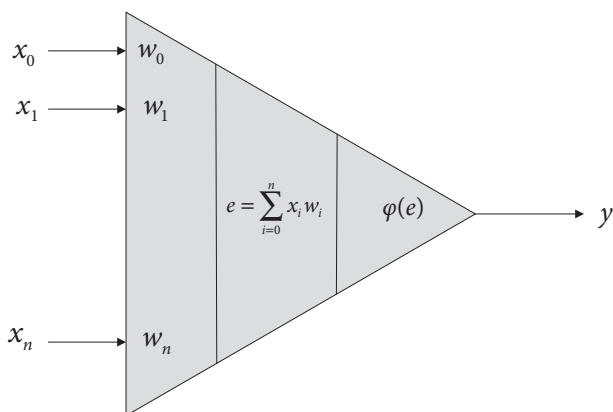
gdzie:

$x = [x_i]$  to wektor  $[n \cdot 1]$  sygnałów wejściowych,

$w = [w_i]$  to wektor  $[n \cdot 1]$  wag synaptycznych.

Wagi wyrażają stopień ważności informacji przekazywanej  $i$ -tym wejściem, zapamiętują ponadto relacje oraz związki zachodzące między sygnałami wejściowymi i wyjściowymi. Można je rozumieć również jako swego rodzaju pamięć neuronu.

Rysunek 7. Model sztucznego neuronu

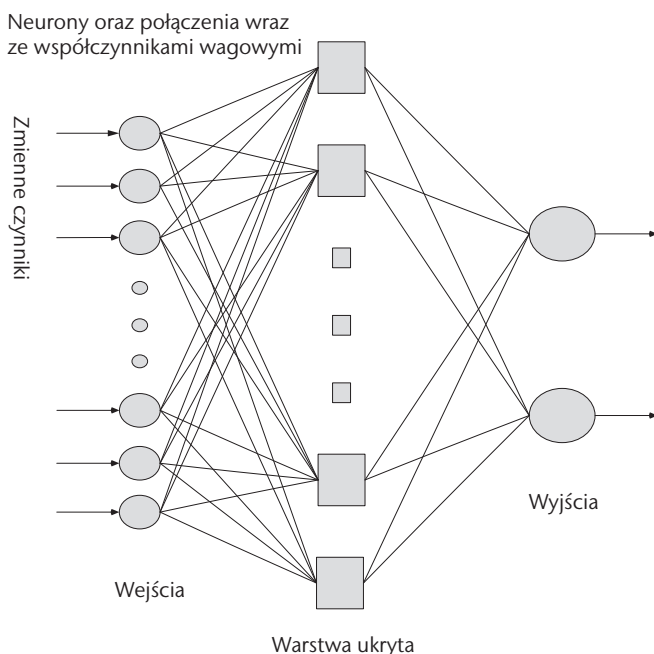


Źródło: [36].

Możliwość gromadzenia i przetwarzania danych, a przede wszystkim samego zastosowania pojedynczego neuronu do zadań symulacyjnych oraz modelowania jest ograniczona. Dlatego w praktyce stosuje się nie pojedyncze neurony, lecz utworzone z nich.

Sztuczne sieci neuronowe posiadają zróżnicowaną topologię. Ich architektura zależy od rodzaju połączeń między neuronami, ich wejściami i wyjściami. Najprostsze sieci składają się z jednej warstwy neuronów, będących zarówno wejściem, jak i wyjściem sieci. Inne, bardziej rozbudowane, są tworzone z dwóch lub więcej warstw. Determinantem liczby neuronów wchodzących w skład warstwy wejściowej jest liczba sygnałów, zmiennych (danych), które są niezbędne do przeprowadzenia symulacji oraz rozwiązania zadania, jakie wyznaczono sieci. Każdy sygnał, docierający do neuronu określonej warstwy, w zależności od pobudzenia, które powoduje, zostaje przetworzony tak, aby wartość wyjścia należała do dziedziny danej funkcji aktywacji. Łatwo zauważyć, że wyjścia poprzednich warstw neuronów stanowią wejścia następnych skupisk neuronów. Połączenia wszystkich grup neuronów są obdarzone współczynnikami wagowymi. Schemat przykładowej sztucznej sieci neuronowej został zaprezentowany na rysunku 8.

Rysunek 8. Przykładowa sztuczna sieć neuronowa



Źródło: opracowanie własne.

Do neuronu docierają sygnały będące wartościami wejściowymi. Są to dane wejściowe, gromadzone przez badacza, opisujące dany model. Każda wartość docierająca do perceptronu jest przemnażana przez współczynnik wagowy (wagę) ustalany w procesie uczenia. Następnie, w zależności od funkcji aktywacji, może nastąpić pobudzenie neuronu, odpowiednie transformowanie informacji oraz przekazanie jej w postaci sygnału wychodzącego do następnego neuronu. Ostatnia warstwa generuje wartości wyjściowe.

Podobnie jak w przypadku rzeczywistego odpowiednika, sztuczne sieci neuronowe potrafią się uczyć. W zasadnicie cykl działania SSN można podzielić na dwa etapy. Pierwszy to etap nauki, polegający na trenowaniu sieci na podstawie określonego zbioru przykładów. Drugi etap to etap działania sieci, gdzie w oparciu o zdobytą wiedzę model rozwiązuje przydzielone mu zadanie. Ważniejsze kierunki ich zastosowań to:

- prognozowanie (predykcja),
- klasyfikacja,
- analiza danych i ich filtracja,
- kojarzenie danych,
- optymalizacja.

Sieć bazując na przedstawionych, rzeczywistych przykładach, odkrywa i zapamiętuje zachodzące w modelu prawidłowości. Badane są zależności zachodzące między danymi wejściowymi a kolejnymi warstwami sieci. Rozpoznane reguły SSN zapamiętuje i przechowuje w postaci zmieniających się w procesie uczenia współczynników wagowych. Zmieniające się wagi powodują, że za każdym razem sieć działa inaczej. Innymi słowy, uczenie sieci polega na prawidłowym określaniu wag na podstawie informacji uzyskanych na trenowanym zbiorze danych. Zatem trening sieci służy takiemu dobraniu współczynników wagowych, aby wszystkie neurony wykonywały czynności, jakich się od nich wymaga.

Właściwe przeprowadzanie symulacji oraz możliwość rozwiązywania zadań za pomocą SSN wymaga rozważenia następujących kwestii:

**Konstrukcja sieci:** Polega na określeniu topologii układu oraz zdefiniowaniu rodzajów połączeń między neuronami. Konieczny jest również dobór odpowiedniej postaci funkcji aktywacji. W przypadku stosowania niektórych programów komputerowych do symulacji SNN funkcja aktywacji jest definiowana przez komputer. Dobór liczby neuronów w warstwie wejściowej nie jest trudny, gdyż warunkuje go wymiar wektora wejściowego  $X$  (wektor danych wejściowych). Analogicznie jest w warstwie wyjściowej, która odpowiada rozwiązaniu lub rozwiązaniom danego modelu. Elementem zdeterminowanym jest również zasada połączeń między kolejnymi warstwami, gdyż jest ona ściśle związana z typem sieci. Trudności pojawiają się podczas doboru warstw ukrytych oraz liczby neuronów w każdej warstwie. Mimo bogatej literatury zajmującej się tematyką sztucznych sieci neuronowych wciąż brak jest przesłanek teoretycznych pozwalających wybrać optymalną konfigurację sieci. S. Osowski podaje [24], że poza nielicznymi wyjątkami, najczęściej stosuje się sieci o jednej (co najwyżej dwóch) warstwie ukrytej, przy czym liczba neuronów w warstwie ukrytej może być różna. Aczkolwiek „(...) decyzje dotyczące struktury sieci wpływają na jej zachowanie znacznie słabiej, niż by można było tego oczekiwać. To paradoksalne stwierdzenie wynika z faktu, że zachowanie sieci w zasadniczy sposób determinowane jest przez proces jej uczenia, a nie przez strukturę czy liczbę użytych do jej budowy elementów” [40].

**Uczenie sieci:** Trenowanie sieci odbywa się na odpowiednio przygotowanym zbiorze uczącym. Pozwala ono wyznaczyć parametry jej działania tak, aby uzyskane wyniki były zadawalające. Nauka sieci rozpoczyna się od losowego nadania wag przypisanych wejściom poszczególnych neuronów. Następnie sieć sama dokonuje korekt wagi tak, aby jej elementy wykonywały czynności, które się od niej oczekuje.

**Testowanie wytrenowanej sieci:** Jest to swego rodzaju sprawdzian zaprojektowanego układu; na jego podstawie można stwierdzić, czy sieć powinna się jeszcze uczyć.

Nauczona i wytrenowana sieć może być wykorzystana w wielu dziedzinach wiedzy i życia. Praktyczne zastosowanie SSN obejmuje szeroki zakres dziedzin, począwszy od diagnostyki układów elektronicznych, rozpoznawania obrazów i kształtów,

przez przemysł, chemię, nauki medyczne, informatykę, ekonomię i zarządzanie [34, 35]. Literatura przedmiotu oraz liczne publikacje internetowe przedstawiają wykorzystanie systemów inteligentnych (jakim są sieci neuronowe) również w obszarze finansów. SSN są używane przez inwestorów do prognozowania kursów akcji, walut, zachowania się giełdy. Banki na ich podstawie oceniają zdolność kredytową podmiotów gospodarczych, określają ryzyko kredytowania.

Innym, równie ciekawym przykładem jest zastosowanie sztucznych sieci w analizie technicznej do wspomagania decyzji inwestycyjnych. Zbudowany model pozwala generować finansowe strategie inwestycyjne, wykorzystując prognozy wartości indeksów, sygnały kupna/sprzedaży oraz krótkoterminowe trendy na rynkach kapitałowych. Wykonane przez R. Domaradzkiego badania i symulacje z wykorzystaniem tego nowoczesnego narzędzia informatycznego dały interesujące rezultaty. „Otrzymane wyniki (...) modeli wspomagających decyzje inwestycyjne świadczą o wysokiej efektywności rozważanych metod. Do dodatkowych zalet zaliczyć można elastyczność dostosowania parametrów strategii decyzyjnej modelu do indywidualnych preferencji inwestora (np. dotyczących ryzyka inwestycyjnego), a także możliwość zróżnicowanego doboru danych wejściowych” [7].

Przykładowe wykorzystanie sieci neuronowych do szacowania ryzyka przedstawiono w przykładzie 1.

Przykład 1.

Problem polega na zaklasyfikowaniu przedsiębiorstwa X do jednej z trzech klas ryzyka:

1. – niski poziom ryzyka (dobra kondycja finansowa),
2. – średni poziom ryzyka (średnia kondycja finansowa),
3. – wysoki poziom ryzyka (zła kondycja finansowa),

na podstawie pięciu charakterystyk  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$ , które tworzą wektor charakterystyk  $x^T = [x_1, x_2, x_3, x_4, x_5] = [74.5, 48.2, 1.27, 4.1, 61.1]$

Przeprowadzono badania przedsiębiorstw, które zaklasyfikowano do trzech wyróżnionych klas (tabela 2).

Tabela 2. Przykładowe historyczne szacowanie ryzyka

Firma	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	Klasa
A	98.8	58.7	1.35	4.97	60.3	1
B	90.5	61.8	1.32	5.01	61.9	1
C	99.1	57.9	1.36	4.91	62.1	1
D	45.6	43.9	1.16	4.51	67.3	2
E	35.7	13.5	1.34	4.03	60.6	2
F	40.5	23.5	1.21	4.49	66.5	2

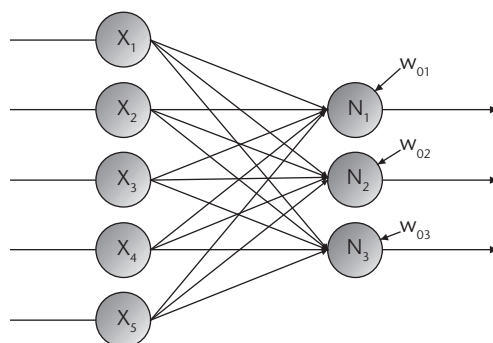


cd. tab. 2

Firma	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	Klasa
G	23.4	9.4	1.15	3.9	63.1	3
H	20.1	12.5	1.3	4.01	60.5	3
I	22.9	10.1	1.21	4.05	60.1	3

Do rozwiązania problemu zdefiniowano następującą sieć neuronową (rysunek 9).

Rysunek 9. Schemat sieci neuronowej



Wyjściem sieci są wielkości:  $y_1 = f(x^T W_1)$ ,  $y_2 = f(x^T W_2)$ ,  $y_3 = f(x^T W_3)$ .

Algorytm genetyczny ustalił wartości wektorów wag  $w$ :

- Neuron 1
  - $W_1 = [-1, 0.008, 0.009, 0.001, 0.002, 0.003]^T$
- Neuron 2
  - $W_2 = [-159.2, 0.04, -0.12, -16.89, -5.35, 3.14]^T$
- Neuron 3
  - $W_3 = [-.15, -0.03, 0.01, -0.2, -0.02, 0.02]^T$

Stąd:

- $x^T W_1 = 0,22257$ ;  $y_1 = 1$ ,
- $x^T W_2 = -13,5353$ ;  $y_2 = 0$   $\Rightarrow$  spółka X należy do klasy 1 ryzyka,
- $x^T W_3 = -1,017$ ;  $y_3 = 0$ ,

czyli ma niski poziom ryzyka.

### 3.3. Systemy agentowe

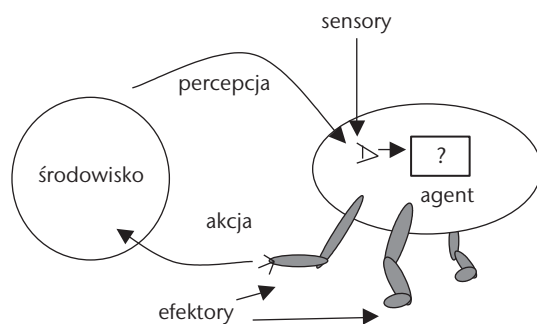
Rozwój teorii i zastosowań narzędzi sztucznej inteligencji wiąże się z włączeniem ich do tworzenia systemów informatycznych, nazywanych w literaturze coraz częściej systemami agentowymi. System wieloagentowy składa się ze zbiorowiska autonomicznych, współpracujących ze sobą komponentów, które oddziałują na swoje otoczenie.

Głównym celem budowy systemu agentowego, wspomagającego zarządzanie organizacją, jest jak najdokładniejsza reprezentacja istniejącej wiedzy w organizacji, niezbędnej do rozwiązywania istniejących i pojawiających się problemów decyzyjnych.

Ta nowa technologia pojawiła się podczas tworzenia oprogramowania, w której architekturę systemu czy aplikacji tworzy się z abstraktów programowych zwanych agentami. Zarówno teoretycy, jak i praktycy obiektowego podejścia do projektowania i programowania krytykują idee agentów i systemów agentowych, uważając, że technologie agentowe nie różnią się znacząco od podejścia obiektowego. Jednakże w systemach wieloagentowych (multiagentnych) można nie zakładać wspólnego celu wszystkich agentów (tak jak dzieje się to w podejściu obiektowym), współpraca między agentami odbywa się raczej na zasadach prośby. Inną cechą różniącą agenta i obiekt jest wątek sterowania, który w systemach obiektowych jest zapisany w obiekcie aktualnie realizującym metodę, natomiast każdy agent ma swój własny wątek sterowania.

Definicji „agenta” jest wiele, nie tylko w pracach z programowania [29], lecz także w literaturze sztucznej inteligencji, inżynierii systemowej [42]. Ogólnie uważa się, że „agent jest programem zdolnym do obserwowania swojego otoczenia i podejmowania działań w zależności od spostrzeżonych zdarzeń” [38]. Działania te mogą wpływać na jego otoczenie. Samo otoczenie może składać się tylko z agentów lub może zawierać inne obiekty, takie jak: zewnętrzne dane, zależne lub niezależne od agentów, zasoby systemowe, wyniki aktywności użytkowników. Głównymi składnikami agenta są: moduł percepcji, moduł realizacji działań oraz moduł umożliwiający komunikację z innymi agentami.

Rysunek 10. Definicja agenta według Russella



Źródło: [28].

**Definicja 1.** Cokolwiek, co może być uznane jako obserwujące otoczenie przez sensory i działające w ramach tegoż otoczenia przez efektory [28].

Autorzy książki *Artificial Intelligence: a Modern Approach* [28] wykorzystali pojęcie inteligentnego agenta do eleganckiej i spójnej prezentacji różnych aspektów sztucznej

inteligencji. Dlatego też przedstawiona tam definicja jest bardzo ogólna, można chyba powiedzieć, że zawiera niezbędne minimum, które musi spełniać agent. Mówi ona, że agentem jest wszystko to, co potrafi postrzegać środowisko przez swoje sensory oraz potrafi na nie oddziaływać przez swoje efekторы.

**Definicja 2.** Jednostki programowe podejmujące działania w imieniu użytkownika lub innych programów, w pewnym stopniu niezależnie lub autonomicznie, które działając, stosują pewną wiedzę lub reprezentację celów lub potrzeb użytkownika (IBM, 1997).

**Definicja 3.** Zamknięty system komputerowy znajdujący się w pewnym otoczeniu, posiadający umiejętność elastycznego działania w tymże otoczeniu, działania polegającego wypełnieniu celów dla jakich został stworzony (Wooldridge, 1997).

**Definicja 4.** Autonomiczny system znajdujący się w dynamicznym otoczeniu działający niezależnie od narzucanych przezeń ograniczeń i wypełniający w jego ramach zbiór celów lub poleceń, dla których został stworzony (Maes, 1998).

**Definicja 5.** Agentem jest aplikacja działająca względnie niezależnie. Jest to system komputerowy, osadzony w jakimś środowisku, który ma zdolności do elastycznych, autonomicznych działań w celu wykonania powierzonymu agentowi zadania (Wooldridge, Jennings, 1995) [43].

W tabeli 3 przedstawiono zbiór wybranych cech agentów. Aby uniknąć nieporozumień w tłumaczeniu terminów anglojęzycznych, dla każdej cechy podajemy również jej nazwę oryginalną.

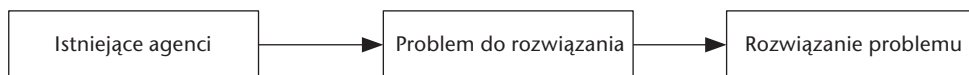
Tabela 3. Cechy przypisywane agentom i systemom agentowym

Cecha	Nazwa w j. angielskim	Cecha	Nazwa w j. angielskim
reaktywność	<i>reactiveness</i>	rozumowanie oparte na zgromadzonej wiedzy	<i>reasoning based on collected knowledge</i>
ukierunkowanie na osiągnięcie celów	<i>goal orientation</i>	umiejętność przemieszczania się	<i>mobility</i>
Autonomia	<i>Autonomy</i>	bycie godnym zaufania	<i>reliability</i>
Umiejętność dostosowania	<i>Adaptivity</i>	Oddziaływanie	<i>Interactivity</i>
umiejętność uczenia	<i>learning ability</i>	umiejętność przewidywania	<i>proactivity</i>
umiejętność porozumiewania się	<i>ability to communicate</i>	umiejętność rozumowania	<i>capacity for reasoning</i>
umiejętność współdziałania	<i>capacity for cooperation</i>	Inteligencja	<i>intelligence</i>

Źródło: [39].

Agenci autonomiczni posiadają własną egzystencję, niezależną od wcześniejszego istnienia problemu do rozwiązania. Mogą, lecz nie muszą ze sobą współpracować w celu osiągnięcia wspólnego celu. Schematycznie ideę przedstawiono na rysunku 11.

Rysunek 11. Przykładowa współpraca agentów

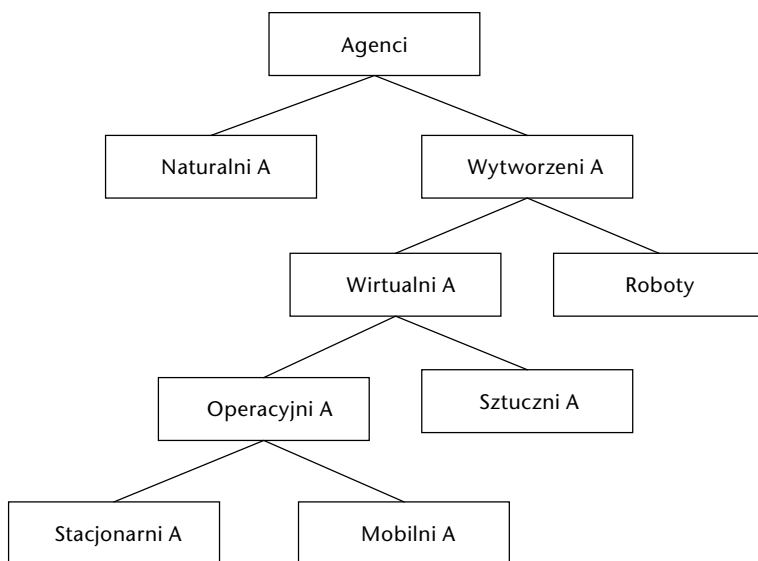


Źródło: opracowanie własne.

Cechy charakterystyczne tego podejścia to [4]:

- dekompozycja zadania jest dokonywana przez agentów, a nie przez projektanta czy użytkownika, dopuszczalna jest reorganizacja w trakcie rozwiązywania problemu;
  - agenci działają asynchronicznie;
  - nie istnieje globalne sterowanie systemem;
  - agenci mogą posiadać własne cele lokalne (w efekcie przeciwstawienia tych celów celom globalnym mogą pojawić się konflikty);
  - agenci zdobywają informacje o umiejętnościach i celach innych agentów, do czego konieczne jest prowadzenie złożonej wymiany informacji;
  - środowisko może się zmieniać, każdy agent musi odnotowywać te zmiany w swojej wewnętrznej reprezentacji świata;
  - każdy agent może przyłączyć się lub zrezygnować z uczestnictwa w rozwiązywaniu problemu w dowolnym momencie, system jest otwarty.
- Klasyfikację typów agentów przedstawiono na rysunku 12.

Rysunek 12. Podstawowe typy agentów



Źródło: [4].

Zastosowanie technologii agentowych jest bardzo szerokie. Występują one w:

- w zarządzaniu informacją,
- w systemach rozproszonych,
- w modelowaniu systemów złożonych.

## Agenci w zarządzaniu informacją

Wspomaganie użytkownika. Do kategorii tej należą agenci mający za zadanie inteligentne doradzanie użytkownikowi systemu. Typowym, choć funkcjonalnie niezbyt udanym przykładem takowego systemu jest „spinacz–doradca” w programie Microsoft Word’97. Dzięki ciągłemu doskonaleniu systemów komputerowych (mając na uwadze zarówno rozwój sprzęt, jak i oprogramowania) realne stały się już eksperymenty z tworzeniem animowanych agentów doradców/przewodników, np. w bankowości elektronicznej, na firmowych stronach WWW czy też w sklepach internetowych.

Zarządzanie pocztą elektroniczną. Agenci tego typu mają za zadanie kompleksowe zarządzanie nadchodzącą pocztą elektroniczną. W tym np. sortowanie jej do folderów, nadawanie priorytetów, automatyczne odpowiedzi na rutynowe zapytania itp.

Zarządzanie organizacją dnia. Zadaniem tego typu agentów jest organizacja dnia użytkownika. Są one odpowiedzią na wzrastającą liczbę zadań i zebrań (zwłaszcza w przypadku menadżerów wszystkich szczebli). Ich celem jest m.in. negocjowanie z agentami reprezentującymi pozostałych uczestników planowanego zebrania, kiedy może się ono odbyć (kiedy wszyscy mają czas wolny).

Indywidualizowane dostarczanie informacji. Agenci tej grupy mają stanowić odpowiedź na wzrastającą geometrycznie ilość dostępnej w sieci informacji. Mają one filtrować informację w taki sposób, aby została dostarczona kompletna, wymagana informacja i tylko potrzebna informacja. Agenci tego typu, w celu osiągnięcia stawianych przed nimi celów, mogą współpracować z agentami poszukującymi i przeglądającymi.

Agenci monitorujący lub zarządzający. Jest to klasa agentów, których zadaniem jest monitorowanie zjawiska i ewentualnie podejmowanie działań w imieniu użytkownika. Prostym agentem (monitorującym) będzie agent śledzący ceny akcji i informujący użytkownika w momencie wystąpienia oczekiwanego zdarzenia (np. cena akcji BRE osiągnęła poziom 141,00 zł). Agent zarządzający natomiast będzie nie tylko obserwował ceny akcji, lecz również dokona zakupu (lub sprzedaży) akcji, kiedy zostanie osiągnięta wymagana cena.

## Agenci w systemach rozproszonych

Agenci poszukujący informacji. Są to agenci, których zadaniem jest odnalezienie ściśle określonej informacji na podstawie określonej sekwencji słów kluczowych lub też na podstawie pytań zadawanych w języku naturalnym. Jest to typ agenta, który

może zostać wywołany i wydelegowany przez agenta „osobistego”. Agenci, zwani w tym przypadku informacyjnymi, stanowią typ występujący w wielu odmianach, począwszy od prostych agentów komunikacyjnych w sieciach transmisyjnych i rozproszonych bazach danych, aż po inteligentnych agentów służących do wyszukiwania i pozyskiwania wiedzy, filtrowania informacji, ankietowania, marketingu. Ich rola polega w szczególności na usprawnieniu operowania informacją [4]. Systemy te są posadowione na sieci globalnej (internet) lub sieciach lokalnych (intranet) i, o ile jest to potrzebne, mogą korzystać z dostępnych w sieci informacji, usług bez względu na ich fizyczną lokalizację. Jako szczegółowe zastosowania wchodzi tu w grę: wyszukiwanie i wymiana informacji, ankietowanie, zarządzanie informacją (*brokering*).

Agenci przeszukujący internet. Ich zadanie polega na przeszukiwaniu internetu w celu odnalezienia informacji, która może być przydatna dla użytkownika. W oczywisty sposób są bardzo podobni do agentów poszukujących z tą różnicą, że agenci poszukujący mają zwykle za zadanie odnalezienie ściśle określonej informacji, a agenci przeszukujący mają za zadanie odkrycie różnorodnej przydatnej informacji. Podobnie jak poprzednio jest to rodzaj agenta, który może być wywołany i wydelegowany przez agenta „osobistego”.

Agenci e-biznesu i m-biznesu. Tradycyjnie wymiana dóbr jest realizowana jest w wyniku bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. W wielu wypadkach i aspektach działalność ta może być zastąpiona odpowiednio funkcjonującymi systemami agentowymi. Głównie chodzi tu o handel, również informacją, poprzez cieć (*e-commerce*). Systemy tego rodzaju mogą także realizować inne funkcje niż informacyjne. Mogą: poszukiwać towaru, rynków zbytu, ustalać warunki kupna-sprzedaży, wymiany dóbr, działając w oparciu o algorytmy i protokoły aukcyjne czy negocjacyjne. Systemy mogą handlować z ludźmi (*business to commerce*), jak również same ze sobą (*business-to-business*). Są to agenci, których zadania są związane z różnorodnymi funkcjami systemów handlu internetowego. Należą do tej kategorii np.: agenci poszukujący najlepszej ceny towaru (a więc mogą do tej kategorii należeć również wybrani agenci poszukujący), agenci negocjujący cenę zakupów czy też agenci zarządzający zawartością magazynów. Funkcje niektórych agentów wspomagających systemy handlu internetowego, działające w środowisku składającym się z komputerów przyłączonych bezpośrednio do sieci (e-biznes), choć bardzo podobne, różnią się od agentów wspomagających funkcje bazowane na urządzeniach mobilnych (m-biznes). Różnice te wynikają z faktu, że urządzenie mobilne może być odłączone od sieci przez pewien nieokreślony czas. Równocześnie jakość połączenia może być bardzo zła, a transmisja danych bardzo powolna.

Agenci zarządzający siecią. Jest to bardzo liczny zbiór agentów, których rola polega na wykonywaniu różnych funkcji związanych z zarządzaniem komputerami połączonymi w sieć. Może to być np. zarządzanie aktualizacją oprogramowania, wykrywanie ataków czy też optymalizacja przepływu informacji.

## Agenci w modelowaniu systemów złożonych

Agenci modelujący zachowania w czasie negocjacji cenowych. W tym przypadku agenci reprezentują różnorodne strategie składania zleceń i są używani jako narzędzia wspomagające modelowanie rzeczywistych zachowań uczestników licytacji. Celem jest zarówno odkrycie nowych strategii licytacji, jak i opracowanie nowych klas agentów, którzy będą w stanie autonomicznie reprezentować klientów w handlu elektronicznym.

Agenci modelujący proces zarządzania. Celem badań jest opracowanie skutecznych strategii zarządzania kompleksową strukturą przedsiębiorstwa. Długoplanowym zadaniem jest stworzenie infrastruktury agentowej wspomagającej zarządzanie i/lub będącej w stanie przejąć autonomiczną kontrolę nad procesami biznesowymi mającymi miejsce w przedsiębiorstwie. Stosowanie systemów agentowych do zarządzania i sterowania kompleksami operacji i działań, zarówno na poziomie procesów technologicznych, jak i kompleksów ekonomicznych, transportowych (monitorowanie ruchu) czy usługowych (służba zdrowia, zarządzanie biblioteką) itp. W literaturze wspomina się także o zastosowaniach w dziedzinie obronności (koordynacja lotów, zabezpieczenie strefy powietrznej). W ramach istniejących koncepcji systemy agentowe stanowią „naturalne” połączenie funkcji informacyjnych z decyzyjnymi, które są niezbędne do zarządzania w sferze wytwórczości. W tej klasie mieści się zastosowanie systemów agentowych do rozwiązywania złożonych i trudnych obliczeniowo zadań optymalizacji kombinatorycznej, wielokryterialnej lub problemów teorii gier.

Zastosowanie technologii agentowej do modelowania konkretnego problemu – skomplikowanych systemów zarządzania wymaga zapewnienia współpracy między technologiami, które były tworzone niezależnie od siebie, i w związku z tym obecnie nie są przygotowane do współpracy. Ponadto systemy takie zawierają elementy pochodzące z bardzo wielu dziedzin:

- marketing i personalizacja,
- zarządzanie wiedzą,
- systemy czasu rzeczywistego,
- zarządzanie rozproszonymi zasobami,
- systemy ekspertowe,
- komunikacja człowiek – komputer,
- ontologie i ich zastosowanie,
- uczenie maszynowe,
- systemy rozproszone,
- odkrywanie wiedzy,
- zarządzanie i komunikacja w sieci,
- filtrowanie informacji ze źródeł nieustrukturalizowanych.

To właśnie poziom komplikacji zadania stojącego przed twórcami oprogramowania bazowanego na systemach agentowych jest, być może, jedną z głównych przyczyn tego, że obecnie istnieje tylko niewiele zaimplementowanych systemów testowych.

## 4. Modele dynamicznego systemu zarządzania organizacją

System zarządzania w organizacji można określić jako zbiór działań, które obejmują pełny cykl procesu zarządzania, a więc: planowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie skierowane na zasoby organizacji (ludzie, kapitał, zasoby rzeczowe i informacyjne) i wykonywane z zamiarem osiągnięcia celu w sposób sprawny i skuteczny. System informacyjny określa się jako „specyficzny system nerwowy organizacji, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania” [20].

Zarządzanie przedsiębiorstwem, szczególnie w dzisiejszych warunkach, jest procesem bardzo złożonym, wymaga uwzględnienia rosnącej konkurencji, skracania się cyklu życia wielu produktów, postępu technicznego oraz wzrostu stopnia zróżnicowania rynku. Zaostrzająca się konkurencja na rynku, zwłaszcza pod wpływem masowego i skutecznego wchodzenia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek, zmiany zachowania się konsumentów oraz szeroki dostęp do nowych technologii i informacji powinny powodować przebudowę przedsiębiorstw pod względem strukturalnym, organizacyjnym oraz wprowadzanie i modyfikowanie metod zarządzania, wykorzystując najnowsze osiągnięcia nauki. Przede wszystkim poprawne zrozumienie istoty zarządzania przedsiębiorstwem da polskim firmom możliwość zaistnienia na rynku, a nawet zdobywania pozycji lidera. Ta sytuacja skłania organy decyzyjne do wprowadzania dynamicznego modelowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Model dynamiczny opisuje te aspekty analizowanego systemu, które są związane z czasem i kolejnością wykonywania operacji:

- zdarzenia, które wyznaczają zmiany;
- sekwencje zdarzeń;
- stany, które definiują kontekst zdarzeń;
- organizację zdarzeń i stanów.

Według twórcy ogólnej teorii systemów [3] system to kompleks elementów znajdujących się w interakcji. System jest więc całością, w której wzajemne relacje między elementami określają jego strukturę wewnętrzną oraz sposób funkcjonowania zarówno elementów, jak również całości. Rozróżnienie to pozwala na uznanie nadrzędności pojęcia systemu do jego części składowych.

Do podstawowych cech charakterystycznych systemu zalicza się [32]:

- celowość;
- kontekst funkcjonowania;



- istnienie elementów systemu, które można traktować jako podsystemy;
- możliwość przynależności elementu systemu do innych podsystemów;
- określone relacje z otoczeniem poprzez układ wejść i wyjść;
- obszar działania systemu, czyli tzw. obszar zastosowań.

W analizie systemowej wyraźnie odróżnia się dwa rodzaje systemów. System zamknięty jest układem, który charakteryzuje się brakiem kanałów pozwalających na wymianę z otoczeniem. Jest więc układem adiabatycznym w sensie termodynamicznym – charakteryzuje go brak wymiany materii lub energii. Jest więc to układ izolowany w sensie informatycznym. Nie występuje wymiana informacji. System otwarty charakteryzuje się wymianą materii, energii i informacji z otoczeniem.

Złożona definicja systemu została zredagowana na podstawie założeń, na których opiera się konstrukcja systemu dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zgodnie z nią system dynamicznego zarządzania firmą to zintegrowany i zrównoważony proces myślenia i działania, obejmujący teraźniejszość i przyszłość firmy, pozwalający wszystkim pracownikom w sposób ciągły i skuteczny analizować i podejmować decyzje, tak aby dążyć do osiągnięcia zadowalających, krótko-, średnio- i długoterminowych korzyści właścicieli, pracowników, firmy jako całości i jej zewnętrznych interesariuszy [16].

Definicja ta wskazuje na podstawowe cechy systemu dynamicznego:

- proces jednoczesnego myślenia i działania – występuje sprzężenie zwrotne między formułowaniem strategii a jej wdrażaniem;
- zintegrowany proces myślenia i działania, czyli angażujący wszystkie zasoby, systemy i narzędzia oraz obszary funkcjonowania firmy (kompleksowość, spojrzenia);
- zrównoważony proces myślenia i działania łączy teraźniejszości i przyszłość – konkurencyjność;
- proces myślenia i działania zapewniający ciągłość i skuteczność decyzji – przepływ informacji w firmie powinien umożliwić każdemu pracownikowi natychmiastowe reagowanie na zmiany, zwiększając tym samym elastyczność i sprawność działania firmy;
- proces myślenia i działania zapewniający korzyści.

System dynamicznego modelowania nie ma na celu jedynie opracowania i wdrożenia właściwego dla firmy sposobu działania na podstawie istniejących metod, narzędzi i technik zarządzania, lecz przede wszystkim zmianę (doskonalenia) sposobu podejmowania decyzji w firmie i doskonalenie jej do zachodzących zmian w otoczeniu [34].

Realizacja tego celu wymaga wdrożenia racjonalnie wybranych technik i metod zarządzania, jak również konieczna jest modyfikacja podejścia menadżerów do firmy: reorientacja od cząstkowego do zintegrowanego patrzenia na firmę, od indywidualnych do zespołowych form pracy, od krótkookresowej perspektywy do strategicznego dynamizmu. Należy również zmienić sposób organizowania na relacyjny i procesowy. Oznacza to, że warunkiem koniecznym zmiany systemu zarządzania jest zmiana sposobu myślenia decydentów o firmie i jej otoczeniu.

Tabela 4. Kluczowe charakterystyki systemu dynamicznego zarządzania

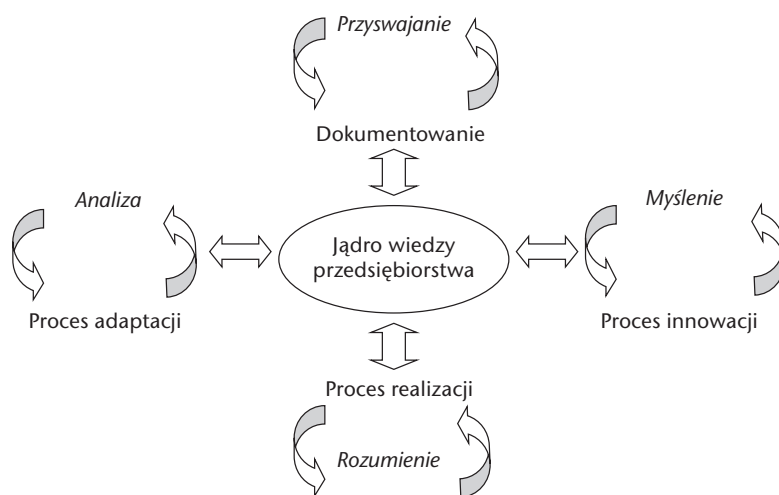
Etapy procesu tworzenia i wdrażania systemu dynamicznego zarządzania	Ujęcie dynamiczne
Inicjacja procesu	Proces jest inicjowany przez różnych uczestników jako odpowiedź na szansę lub zagrożenia w otoczeniu.
Rola celów	Ustalenie systemu dynamicznego zarządzania wiąże się z określeniem pożądanych stanów, które mają być osiągnięte. Pożądany stan to poprawa obecnej sytuacji w aspekcie przyszłej konkurencyjności (łączenie terażniejszości z przyszłością i odwrotnie).
Relacja między celami i metodami działania	Cele i metody mogą, ale nie muszą być współzależne. Zmiana w celach może, ale nie musi powodować zmiany w metodach działania i odwrotnie.
Wdrażanie sytemu dynamicznego zarządzania	Wdrażanie to proces ciągłych decyzji wszystkich pracowników, o którego uporządkowaniu decydują programy racjonalizatorskie. Wybór wariantów decyzyjnych jest oparty na wcześniej sprecyzowanych kryteriach, priorytetach i wartościach kadry zarządzającej. Brak przesunięcia czasowego między etapem formułowania i wdrażania.
Ocena efektywności	Dokonywana systematycznie i mierzona za pomocą mierników oceniających stopień realizacji celów strategicznych.

Źródło: [16].

Na system dynamicznego zarządzania firmą składają się procesy umożliwiające decydentom świadome i aktywne kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa z zapewnieniem ciągłego uczenia się i doskonalenia.

Model dynamicznego systemu zarządzania przedstawiono na rysunku 13.

Rysunek 13. Model systemu dynamicznego



Źródło: [25].

Zaprezentowany model jest oparty na ogólnej koncepcji organizacji inteligentnej. Nie zawiera jednak osobnego procesu poznania, dotyczy bowiem w równej mierze wszystkich działań podejmowanych w ramach poszczególnych procesów. W układzie poziomym modelu odbywa się proces podejmowania decyzji, a w układzie pionowym – proces ich realizacji.

Jądro wiedzy przedsiębiorstwa jest częścią wspólną czterech procesów, stanowi „serce firmy”. Można wyróżnić siedem modułów przechowujących wiedzę firmy [25]:

- wartość dodana firmy – jest to wiedza przedsiębiorstwa o korzyściach oczekiwanych przez poszczególnych interesariuszy i poziomie ich zapewnienia przez firmę;
- system automatycznego przepływu informacji finansowej – stanowi tworzywo do generowania wiedzy firmy;
- analiza otoczenia – jest to wiedza o zewnętrznych uwarunkowaniach funkcjonowania firmy;
- sprawność działania przedsiębiorstwa – wiedza firmy o poziomie osiągnięcia jej celów strategicznych;
- sprawność działania działów – jest to wiedza przedsiębiorstwa na temat sposobu realizacji wszystkich procesów i funkcji przez poszczególne jej działy w stosunku do ustalonych celów strategicznych wraz z oceną poziomu sprawności ich realizacji;
- plany racjonalizatorskie – stanowią wiedzę firmy na temat propozycji zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa sygnalizowanych przez pracowników, a wynikających ze zmian zachodzących w otoczeniu firmy lub odkrytych nieprawidłowości w bieżącym jej działaniu, wraz z hierarchizacją propozycji oraz ustaleniem ich zakresu, osób odpowiedzialnych i terminu wdrożenia;
- schemat organizacyjny przedsiębiorstwa – wiedza na temat zakresu zadań, uprawnień, odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych jej pracowników.

Modelowanie dynamiczne obejmuje dynamikę systemu oraz interakcję. Dynamika systemu pozwala odpowiedzieć na pytania:

- jak obiekty komunikują się ze sobą i jakie są efekty tej komunikacji?
- jak obiekty współpracują ze sobą przez komunikację i jak zmieniają swój stan w trakcie tej współpracy?

Interakcja pozwala na komunikowanie się obiektów między sobą w celu realizacji pewnej funkcji (przypadku użycia) jak również diagramów sekwencji, współpracy i czynności. Literaturowa definicja dynamicznego modelowania (ang. *Dynamic Enterprise Modeler* – DEM) przedstawia DEM jako zestaw zintegrowanych narzędzi umożliwiających bezpośrednio przejście od modelu firmy do gotowej konfiguracji aplikacji i menu dla poszczególnych użytkowników.

Duża złożoność pojęcia dynamicznego modelowania systemu zarządzania zmusza do zastosowania rozwiązań najnowszej technologii informatycznej. Obecnie przedsiębiorstwa mają duży wybór technologii informatycznych wspomagających zarządzanie. Są to systemy producentów polskich lub producentów zagranicznych.

W zależności od konkretnych potrzeb przedsiębiorstwo może wybrać odpowiedni lub też specjalnie zaprojektowany system wspomagania zarządzania.

Inną istotną cechą systemów tego typu jest możliwość zautomatyzowanego tworzenia i aktualizacji, podstawowych dla zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym, zbiorów danych normatywnych pierwotnych i wtórnych. Rozwinięte systemy informatyczne wspomagające zarządzanie (SIZ), działające w środowisku CIM i zintegrowane z jego podstawowymi komponentami, są określane jako systemy kompleksowo zintegrowane.

Bubnicki [37] wyróżnia:

- systemy przetwarzania danych,
- systemy gromadzenia i wyszukiwania informacji,
- systemy rozwiązujące problemy,
- systemy wspomagające decyzje.

Rozwój techniki i potrzeba szybkiego przesyłania informacji spowodowały dalszy rozwój systemów wspomagających zarządzanie. Potrzeba objęcia wszystkich procesów produkcji i dystrybucji oraz integracji różnych obszarów działania przedsiębiorstwa przyczyniła się do stworzenia systemu planowania zasobów przedsiębiorstwa ERP, nazywanego również systemem MRP III. Systemy tego typu funkcjonują na podstawie centralnej bazy danych. Mogą one być wyposażone w moduły pochodzące od różnych producentów, zintegrowane z ich własnymi. Są to moduły automatyzujące wymianę informacji z partnerami i klientami (ang. *supply chain*), zaawansowane moduły finansowo-księgowe lub systemy kadrowo-płacowe.

Istotą zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania (ZSIZ) jest utworzenie nowego jakościowo systemu zarządzającego gospodarowaniem w przedsiębiorstwie, wspomaganego informatycznie, a elementy tego systemu są uzależnione od siebie i od całości oraz połączone odpowiednimi relacjami i powiązaniem w celu dostarczania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji.

Integracja w ZSIZ odbywa się w dwóch płaszczyznach: funkcjonalnej i fizycznej. W pierwszej z nich różne funkcje są realizowane w taki sposób, jakby były wykonywane w jednym, pojedynczym systemie. Przejawia się to tym, że uprawniony użytkownik ma możliwość dostępu do wszystkich funkcji realizowanych w ZSIZ przez jeden spójny interfejs wraz z przełączaniem się między różnymi zadaniami. Integracja w płaszczyźnie fizycznej polega na kompleksowym połączeniu wszystkich elementów systemu odpowiednim sprzętem komputerowym i oprogramowaniem [2].

ZSIZ stanowi najwyższą formę ewolucyjną zastosowania technologii komputerowej do wspomagania procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. ZSIZ to otwarty, modułowo zorganizowany kompleksowy system informatyczny, obsługujący wszystkie sfery jego działalności, począwszy od marketingu, planowania i zaopatrzenia przez techniczne przygotowanie produkcji i jej sterowanie, dystrybucję, sprzedaż, gospodarkę remontową, prace finansowo-księgowe i gospodarkę kadrami, umożliwiającą

sprawowanie kontroli, przeprowadzanie analiz i podejmowanie właściwych decyzji. Modułowa budowa systemu umożliwia etapowe wdrażanie poszczególnych, niezbędnych składowych.

Najważniejszymi cechami systemów ZSIZ są [6, 19, 26, 27, 74]:

- kompleksowy charakter funkcjonalny – obejmuje swym zakresem wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa w ramach struktury funkcjonalnej;
- wysoki stopień integracji danych i procesów – dotyczy wymiany danych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa między odpowiednimi modułami, jak i z partnerami rynkowymi oraz z całym otoczeniem w skali makro i najbliższego (konkurencyjnego);
- budowa modułowa i otwartość – umożliwia etapowe wdrażanie systemu, tworzenie połączeń z systemami zewnętrznymi, charakteryzuje się skalowalną architekturą (zazwyczaj klient – serwer);
- elastyczność strukturalna i funkcjonalna – zapewnia maksymalne dostosowanie rozwiązań sprzętowo-programowych w ramach struktury technicznej i funkcjonalnej do potrzeb przedsiębiorstwa w chwili wdrażania systemu, jak również umożliwia jego modyfikację i dynamiczne dopasowanie przy zmiennych wymaganiach i potrzebach generowanych przez otoczenie;
- zaawansowanie merytoryczne – zapewnia całkowite informatyczne wspomaganie procesów informacyjno-decyzyjnych, z wykorzystaniem mechanizmów swobodnej ekstrakcji i agregacji danych, optymalizacji, prognozowania, analizowania, diagnozowania, wyboru wariantów, prezentowania, a także praktyczne oparcie systemu na koncepcjach zarządzania logistycznego i spełnianie wymogów MRP II;
- zaawansowanie technologiczne – gwarantuje stosowanie najnowszych osiągnięć z zakresu technologii informatycznej (sprzęt, programy, systemy operacyjne, techniki umożliwiające tworzenie zestawień, raportów, prezentacji itp.) i bieżącą modyfikację, oferuje interfejs graficzny i wykorzystanie różnych rodzajów baz danych w zależności od potrzeb z zastosowaniem najnowszych, odpowiednich narzędzi programistycznych;
- zgodność z polskim ustawodawstwem, a w szczególności w zakresie rachunkowości.

## Podsumowanie

Otoczenie przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej dynamiczne i nieprzewidywalne, co wymaga ciągłego monitorowania go i przystosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia. Przedsiębiorstwo jest systemem złożonym. W celu skonstruowania modelu najlepszego ze względu na rodzaj rozważanego procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie, w literaturze przedmiotu i praktyce, proponuje się dekompozycję systemu. Dekompozycję, którą rozumie się jako redukcję złożoności przez podział

systemu złożonego na elementy, które mogą być w rozpatrywanym aspekcie traktowane jako niezależne od siebie. Celem tego procesu jest analiza elementów składowych niezależnie od całego systemu i od pozostałych jego części składowych i budowanie modeli objaśniających reguły rządzące przedsiębiorstwem i ułatwiających optymalizację procesu podejmowania decyzji.

Według Słownika internetowego „nauka – to dziedzina kultury zajmująca się wyjaśnianiem reguł rządzących światem, opierając się na metodzie naukowej bądź paradygmatach nauki. Tezy są popierane doświadczeniami, które prowadzą do ciągłego rozszerzania wiedzy naukowej na temat otaczającego nas świata” [44]. Paradygmatyczna podstawa dla formowania teorii pozwala na budowę modeli społecznych, m.in. w takich naukach jak: socjologia, psychologia, zarządzanie.

Wielki filozof Thomas Khun w książce *Struktura rewolucji naukowych* (*The Structure of Scientific Revolutions*) zdefiniował paradygmat, jako zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, za pomocą których można tworzyć teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi), którymi zajmuje się dana nauka. Kuhn stwierdza tam również, że nauka nie jest jednostajnym, kumulatywnym pozyskiwaniem wiedzy. Sugerował, że na pytanie o to, czy dana dyscyplina jest, czy też nie jest nauką, może być dana odpowiedź tylko wtedy, gdy członkowie społeczności naukowej powątpiewający o swoim statusie osiągną konsens co do oceny swoich przeszłych i obecnych osiągnięć.

W naukach o zarządzaniu istnieje wiele modeli, które zostały oparte na teorii paradygmatów, na kategoriach, pojęciach, relacjach i metajęzykach opracowanych specjalnie dla opisu poszczególnych funkcjonałów lub funkcji je charakteryzujących. Fakt, że teoria organizacji i zarządzania, w oparciu o paradygmaty, kategorie i pojęcia oraz relacje, stworzyła warunki do modelowania ilościowego i jakościowego stanowi o jej naukowości. Dlatego nie można zgodzić się z poglądami niektórych profesorów, że teoria organizacji i zarządzania jest raczej sztuką niż nauką. Należy stwierdzić, że wyjątkowo, w naukach przyrodniczych i społecznych, wykreowała ona znaczną liczbę teorii, które pozwalają zbudować jej podstawy merytoryczne. Będzie się ona dalej rozwijała jako nauka kwantyfikująca wielkości, pojęcia oraz funkcje charakteryzujące jej istnienie w teoriach naukowych, a następnie zastosowanie w praktyce.

## Bibliografia

- [1] Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne*, Wyd. ZNI MIKOM, Warszawa 1998.
- [2] Adamczewski P., *Wdrożeniowe uwarunkowania zintegrowanych systemów informatycznych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1998.
- [3] Balqies Saudon, *Applied system simulation, a review study*, “Information Science Journal” 1999.

- [4] Bertalanfy L., *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications*, Brazziller, New York 1968.
- [5] Bryłka M. Świątkowski Ł., *Algorytmy genetyczne i sieci neuronowe*, seminarium z zarządzania ryzykiem (Z. Wilimowska), Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2007.
- [6] Dolińska M., *Projektowanie systemów informacyjnych w zarządzaniu marketingiem*, PWN, Warszawa 2003.
- [7] Domaradzki R., *Zastosowanie sieci neuronowych do wspomagania decyzji inwestycyjnych*, [http://bossa.pl/analizy/techniczna/elementarz/sieci\\_neuronowe](http://bossa.pl/analizy/techniczna/elementarz/sieci_neuronowe) [29.03.2007].
- [8] Frankiewicz W., *Systemy informacyjne zarządzania, uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd.C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [9] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
- [10] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- [11] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *W poszukiwaniu paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [12] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [13] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- [14] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
- [15] Grudzewski W.M., Roślanowska-Plichcińska K., *Application of Dimensional Analysis in Economics*, Wyd. IOS Press, Amsterdam, Berlin, Tokio, Waszyngton, DC 2013.
- [16] Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- [17] Gutenbaum J., *Modelowanie matematyczne systemów*, Wyd. OMNITECH PRESS, Warszawa 1992.
- [18] Klempka R., Stankiewicz A., *Modelowanie i symulacje układów dynamicznych*, UWND, Kraków 2004.
- [19] Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
- [20] Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [21] Kwaśnicka H., *Obliczenia ewolucyjne w sztucznej inteligencji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

- [22] Ławrynowicz A., *Genetic algorithms for advanced planning and scheduling in supply networks*, Wyd. Difin, Warszawa 2013.
- [23] Nowicki A., Unhold J., *Organizacyjne aspekty doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [24] Osowski S., *Sieci neuronowe*, WPW, Warszawa 1994.
- [25] Platonoff A.L., *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- [26] Radościński E., *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa 2001.
- [27] Radzikowski W., *Komputerowe systemy wspomagania decyzji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- [28] Russell S., Norvig P., *Artificial Intelligence, A Modern Approach*, Prentice Hall, New Jersey 1995.
- [29] Shoham Y., *Agent-oriented Programming*, „Artificial Intelligence” 1993, No. 60(1).
- [30] Tarnowki W. Bartkiewicz S., *Modelowanie matematyczne i symulacja komputerowa dynamicznych procesów ciągłych*, WUPK, Koszalin 2003.
- [31] Unhold J., *Dynamika systemu informacyjnego a racjonalność adaptacyjna*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [32] Unhold J., *Modelowanie dynamiki systemu informacyjnego organizacji*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [33] Wilimowska Z., Wilimowski M., *Sztuka zarządzania*, Wydawnictwo ODO, Bydgoszcz 2002.
- [34] Wilimowska Z., Krzysztozek T., *Computer method of weights settlement in mixed methods of company valuation*, [in:] *Information systems architecture and technology. Application of information technologies in management systems*, Wilimowska Z. et al. (eds.), Biblioteka Informatyki Szkół Wyższych, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2007.
- [35] Wilimowska Z., Krzysztozek T., *The use of artificial neural networks in company valuation process*, [in:] *Advanced methods for computational collective intelligence*, Ngoc Thanh Nguyen et al. (eds.), Springer, Berlin, Heidelberg 2013. pp. 279–288, 7 rys., 1 tab., bibliogr. 6 poz. (Studies in Computational Intelligence; ISSN 1860-949X, vol. 457), 4th International Conference on Computational Collective Intelligence Technologies and Applications (ICCCI 2012), Ho Chi Minh City, Vietnam, November 28–30, 2012, lokalizacja elektroniczna: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-34300-1\\_27](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-34300-1_27).
- [36] Witkowska D., *Sztuczne sieci neuronowe i metody statystyczne. Wybrane zagadnienia finansowe*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.



- [37] Bubnicki Z., *Podstawy informatyczne systemów zarządzania*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1993.
- [38] Franklin S., Graesser, A., *Is it an Agent, or just a Program?, A Taxonomy for Autonomous Agents. Proceedings of the Third International Workshop on Agent Theories, Architectures, and Languages*, Springer-Verlag, New York 1996.
- [39] Paprzycki M., *Agenci programowi jako metodologia tworzenia oprogramowania*, Computer Science Department, Oklahoma State University, Tulsa, OK 74106 USA.
- [40] Tadeusiewicz R., *Elementarne wprowadzenie do techniki sieci neuronowych z przykładowymi programami*, PWN, Warszawa 1998.
- [41] Tatarkiewicz W., *Droga przez estetykę*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972, s. 36.
- [42] Wenger D., Probst A. R., *Adding Value with Intelligent Agents in Financial Services*, [in:] *Agent Technology*, N. Jennings, M. Wooldridge (eds.), Springer-Verlag, New York 2002, pp. 303–325.
- [43] Wooldridge M., Jennings N.R., *Intelligent agents: Theory and practice*, “The Knowledge Engineering Review” 1995, No. 10(2), pp. 115–152.
- [44] Słownik internetowy, hasło „nauka”, [http://www.cotojest.info/nauka\\_574.html](http://www.cotojest.info/nauka_574.html) [02.03.2017].
- [45] Słownik języka polskiego PWN, hasło „sztuka”, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/sztuka.html> [02.03.2017].
- [46] Słownik języka polskiego PWN, hasło „twórca”, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/tworca.html> [02.03.2017].
- [47] Słownik języka polskiego PWN, hasło „nauka”, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/nauka.html> [02.03.2017].
- [48] Słownik Wikipedii, hasło „nauka”, <http://ozkultura.pl/wpis/7635/4> [02.03.2017].
- [49] Wikipedia, hasło „sztuka”, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Sztuka> [02.03.2017].
- [50] [www.dis.waw.pl](http://www.dis.waw.pl) [02.03.2017].

## OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA. CZY ZARZĄDZANIE JEST NAUKĄ CZY SZTUKĄ?

### Streszczenie

Podjęcie decyzji w przedsiębiorstwie wymaga talentu i specjalnych umiejętności podpartych odpowiednimi kwalifikacjami. Według Tatarkiewicza zarządzanie można uznać za sztukę, którą można interpretować jako „(...) świadomy wytwór człowieka, [który] jest dziełem sztuki zawsze tylko wtedy, gdy odtwarza rzeczywistość, bądź kształtuje formy, bądź wyraża przeżycie, a zarazem jest zdolny bądź zachwycać, bądź wzruszać, bądź wstrząsać” [41, s. 36]. Z drugiej strony zarządzanie przedsiębiorstwem – rozumiane jako ciągły proces podejmowania decyzji bazujących na rzetelnej wiedzy, obserwacjach i doświadczeniach – jest więc nauką, a współcześni menadżerowie stają się nie tylko biernymi konsumentami wiedzy badawczej, lecz także jej twórcami.

Współczesne teorie skupiają uwagę na konstruowaniu odpowiednich modeli, które wspomagają decyzje menadżerów, pozwalając im niejako „podglądać” efekty ich decyzji.

Poszukiwanie najlepszych rozwiązań określonych problemów jest tak stare jak historia cywilizacji. Znajduje ono swoje uzasadnienie w dążeniu człowieka do perfekcji.

Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest pokazanie, że we współczesnym świecie konstrukcja modeli wspierających proces zarządzania przedsiębiorstwem jest nauką wykorzystującą osiągnięcia innych nauk, twórcze adaptowanie tych osiągnięć w modelowaniu zjawisk obecnych w świecie gospodarki.

Autorzy przedstawiają w artykule modele matematyczne, modele informatyczne (wykorzystywane w tych sytuacjach, w których analityczne modele nie potrafią znaleźć najlepszego rozwiązania), a w szczególności algorytmy sztucznej inteligencji – algorytmy genetyczne i sieci neuronowe, modele agentowe oraz wybrane modele dynamicznego systemu zarządzania organizacją.

Autorzy mają nadzieję, że te wybrane modele będą argumentem, że nauki o zarządzaniu są coraz bardziej nauką, a nie sztuką.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE, MODELE, SZTUCZNA INTELIGENCJA, SIECI NEURONOWE, MODELE DYNAMICZNE**

---

## FROM THEORY TO MANAGEMENT PRACTICE. IS MANAGEMENT A SCIENCE OR AN ART?

### Abstract

Decision-making in the enterprise requires talent and special skills supported by the right qualifications. According to Tatarkiewicz, management can be considered as an art, which can be interpreted as (...) *aware of the man creation is a work of art always when recreates reality, or shape forms, or expresses experience, yet is capable of either delight or fascinate or touch or shake up* [41, s. 36]. On the other hand, the company management is understood as a continuous process of making decisions based on reliable knowledge, observations and experiences – is therefore a science, and modern managers are not just passive consumers of research knowledge, but also its creators. Contemporary theories focus attention on constructing appropriate models, which support the decisions of managers allowing them to somehow "spy" and observe the effects of their decisions. This article is a review. Its aim is to show that in the modern economy design models to support the management of the enterprise is the science that uses the achievements of other sciences, creative adaptation of these achievements in modeling phenomena present in the world economy. The authors present in the article mathematical models, computer models (used in situations where the analytical models cannot find the best solution), and in particular artificial intelligence algorithms – genetic algorithms and neural networks, agent-based models and selected models of dynamic system for managing the organization. The authors hope that these selected models will be the argument that management science is becoming more and more science and not an art.

**KEY WORDS: MANAGEMENT, MODELS, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, NEURAL NETWORKS, DYNAMIC MODELS**

# ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE VERSUS ZDOLNOŚCI OPERACYJNE<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Biorąc pod uwagę współczesne hyperkonkurencyjne środowiska biznesowe, dynamiczne zdolności są szczególnie ważne, ponieważ zasoby, które wcześniej służyły jako źródła przewagi konkurencyjnej, szybko mogą się skończyć, stając się kulą u nogi [28]. W odpowiedzi na wyzwania zmieniającego się rynku, organizacje powinny nieustannie tworzyć zdolności pozyskiwania, rozwijania i rozlokowywania odpowiednich zasobów, tak aby mogły one zapewnić wyróżniające źródła przewagi [5]. Inaczej mówiąc, tylko organizacje posiadające takie dynamiczne zdolności będą w stanie dostosować się i rozwijać się w hiperkonkurencyjnym środowisku [31]. Sam fakt posiadania zdolności dynamicznych nie gwarantuje powodzenia. Korzystanie ze zdolności dynamicznych jest intencjonalne i celowe [14, 44]. Ze względu na to, że zdolności dynamiczne są osadzone w organizacji, zdolność do oceny i określania zmian w konfiguracji zasobów spoczywa na barkach top menadżerów [39]. Zdolności dynamiczne są więc narzędziem, po które menadżerowie mogą sięgać do manipulowania istniejącymi zasobami i ich przegrupowywania w celu tworzenia nowych ich konfiguracji [15].

Zdaniem niektórych przewaga płynąca ze zdolności dynamicznych nie zależy tylko od istniejących u ich podstaw rutyn organizacyjnych, lecz także od kontekstu, w jakim są one rozlokowane [35]. Otoczenie może adaptować organizację, jeśli organizacja adaptuje się do otoczenia. Cechą odróżniającą to podejście od innych perspektyw adaptacyjnych jest dwukierunkowość relacji między organizacją a otoczeniem

---

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

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

[36, s. 19]. Kontekstualne uwarunkowania (np.: czynniki polityczno-prawne, socjokulturowe czy ekonomiczne) są krytyczne i nie powinny być ignorowane w czasie budowania teorii [9]. Mając zatem na uwadze, że skuteczne sposoby adaptacji organizacyjnej są przynajmniej częściowo zależne od sił środowiskowych [21], w niedawno przeprowadzonych badaniach podkreślono szczególną rolę dynamiki środowiska jako potencjalnie ważnej zmiennej kontekstowej dla rozwoju zdolności dynamicznych [19, 33, 44].

Przy określaniu dynamiki środowiska należy kierować się zarówno zmiennością (szybkość i ilość zmian), jak i nieprzewidywalnością (niepewność). Turbulencja jest jedną z bardziej atrakcyjnych analogii stosowanych w opisywaniu otoczenia organizacji. Turbulencje w naturze literalnie oznaczają siły niszczące, sprawiające, że sytuacja staje się niestabilna i nieprzewidywalna. Turbulencje określane są w kategoriach zmian. Zmian nieprzewidywalnych i gwałtownych, które obserwuje się w odniesieniu do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania organizacji [36]. Na przykład zmiany w strukturze branży, niestabilność popytu rynkowego i prawdopodobieństwo wstrząsów środowiskowych są ważnymi elementami dynamiki środowiska. W związku z tym niewiele środowisk charakteryzuje się dynamizmem rzadkich zmian, a uczestnicy rynku zwykle są w stanie przewidzieć te zmiany, które wystąpią. W przeciwieństwie do środowisk bardzo dynamicznych, w których szybkie i nieciągłe zmiany występują łącznie. W środku tej hierarchii znajdują się środowiska umiarkowanie dynamiczne odznaczające się przewidywalnymi regularnymi i liniowymi zmianami [33]. Zmiany występują także i w stabilnych warunkach, chociaż wówczas są bardziej przewidywalne i inkrementalne. Stąd można wnioskować, że choć dynamizm może być różny, to jednak nic nie pozostaje dokładnie takie same w czasie [19]. Dlatego tak ważne jest wykorzystywanie zdolności dynamicznych jako narzędzia zarządzania organizacjami. Jednakże wymaga to wyznaczenia granic wyraźnie odróżniających zdolności dynamiczne od zdolności operacyjnych. Tym trudniejsze, że istnieją poważne różnice zdań dotyczące tego, co stanowi zdolność dynamiczną, a co nie.

Otóż granica między zdolnościami operacyjnymi i dynamicznymi jest bezdyskusyjnie rozmyta, bo zmiany występują zawsze w pewnym stopniu, a niektóre zdolności mogą nawet służyć dwóm celom [19]. Przenikanie się tych zdolności utrzymuje potrzebę odróżniania tych zdolności względem siebie. Bez zrozumienia i wyjaśniania ich roli możemy ryzykować niepełne zrozumienie procesu, w którym przewaga konkurencyjna jest rozwijana. Zrozumienie zdolności dynamicznych nabiera ostrości, gdy porówna się je ze zdolnościami operacyjnymi. Dlatego celem opracowania jest identyfikacja cech różnicujących zdolności dynamiczne od zdolności operacyjnych. Realizacja celu będzie się wiązała z przegłędem definicji pojęciowych zdolności dynamicznych i operacyjnych, aby móc wyodrębnić najważniejsze różnice między tymi zdolnościami. Realizacja powziętego celu jest istotna, jeśli weźmiemy pod uwagę,

iz przedsięwzięcia badawcze są podejmowane z zamiarem osiągnięcia określonych celów, a ich wyniki powinny służyć za punkt odniesienia dla kolejnych. Ma to miejsce także w badaniach zdolności dynamicznych i operacyjnych, ponieważ dotychczasowe ustalenia nie wyczerpały tej problematyki.

## 1. Identyfikacja pakietu zdolności organizacyjnych

Analiza literatury z zakresu zarządzania strategicznego, w której koncepcja zdolności jest przedmiotem analiz od wielu lat, pozwala odpowiedzieć na pytanie, czym są zdolności organizacyjne?

Choć badacze używają różnych terminów do określenia zdolności, to można jednak wyizolować ich kluczowe cechy i zastosować je w kontekście operacyjnym. Flynn, Wu i Melnyk sugerują, iż wśród badaczy istnieje konsensus co do tego, że zdolność nie jest tym samym co zasób, ale raczej reprezentuje charakterystyczny dla danej organizacji sposób alokacji, koordynacji i wykorzystania zasobów [16]. Zdolności organizacyjne są definiowane jako zdatność organizacji do rozwijania swoich zasobów materialnych lub niematerialnych, aby wykonać zadania lub działania skutkujące zwiększeniem efektów [4, 37]. Z kolei Helfat i Peteraf określili zdolność organizacyjną jako zdatność organizacji do wykonania skoordynowanego zestawu zadań, z wykorzystaniem zasobów organizacyjnych, w celu osiągnięcia określonego efektu końcowego [18]. Zdolności organizacyjne są bazą do skutecznego rozwiązywania problemów organizacyjnych. Badacze twierdzą, że zdolności mogą być celowo budowane przez skupienie się na złożonych interakcjach między zasobami przedsiębiorstwa, głęboko osadzonymi w jego idiosynkratycznej strukturze społecznej i obejmującymi poszczególne funkcje i szczeble hierarchiczne [16]. W szczególności zdolności są osadzone w procesach organizacyjnych, które koncentrują się na koordynacji, uczeniu się i transformacji.

Zdolności są niejawnymi procesami społecznymi, co oznacza, że pojawiają się one stopniowo w czasie, że uczestnicy mogą nawet nie zdawać sobie sprawy z ich istnienia, a ostatecznie mogą wziąć je za oczywistą cechę [16]. Badacze wskazują na istnienie różnych zdolności organizacyjnych.

W tabeli 1 znajduje się zestawienie różnych kategorii zdolności organizacyjnych.

Pierwszym, który twierdził, że zdolności mogą istnieć na różnych poziomach, był Collis, który wydzielił cztery kategorie zdolności organizacyjnych. Pierwszą stanowią te, które odzwierciedlają zdolność do wykonywania podstawowych działań funkcjonalnych organizacji. Jego zdaniem na najbardziej podstawowym poziomie zdolności odnoszą się do rutyn, które umożliwiają organizacjom rozłokowywać swoje zasoby tak, aby zarobić na życie. Druga kategoria dotyczy dynamicznego ulepszenia działalności organizacji. Trzecia kategoria to rozpoznanie wewnętrznej wartości

zasobów lub rozwój nowych strategii przed konkurentami. Czwarta kategoria jest oznaczona jako „wyższego rzędu” lub „metazdolności” i odnosi się do zdolności uczenia się (*learning-to-learn capabilities*). Z kolei Winter wskazuje na istnienie zdolności na poziomie zerowym (*zero-order*). Zdolności te są czasami nazywane także zwykłymi, substancjalnymi lub zdolnościami zerowego rzędu. Na następnym poziomie istnieją zdolności pierwszego rzędu (*first-order*), które pozwalają na zmiany w zasobach przedsiębiorstwa i modyfikowania lub zmiany zdolności na poziomie zerowym. Collis wymienił także zdolności dynamiczne drugiego rzędu, które mogą być wykorzystane do tworzenia zdolności dynamicznych pierwszego rzędu. Winter i Collis sugerują, że istnieją zdolności wyższego rzędu, które oddziałują na zdolności pierwszego rzędu. Z kolei zdolności wyższego rzędu mogą być traktowane jako zdolności „uczenia się uczenia” [11] i są czasami nazywane także meta- lub regeneracyjnymi zdolnościami dynamicznymi.

Tabela 1. Kategorie zdolności organizacyjnych

Collis (1994)	Winter (2003)	Zahra i in. (2006)	Ambrosini i in. (2009)	Teece (2014)
Pierwsza kategoria zdolności	Zdolności poziomu zerowego	Zdolności substancjalne	Baza zasobowa	Zdolności zwykłe
Druga i trzecia kategoria zdolności	Zdolności pierwszego rzędu	Zdolności dynamiczne	Inkrementalne zdolności dynamiczne Odnowione zdolności dynamiczne	Zdolności dynamiczne
Metazdolności	Zdolności wyższego rzędu	–	Regeneracyjne zdolności dynamiczne	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, 11, 39, 41, 44].

Poglądów wskazanych powyżej badaczka nie podziela Teece. Jego zdaniem niewiele zyskuje się z wprowadzania bardziej szczegółowych typologii, a zdolność do tworzenia nowych zdolności dynamicznych jest tylko częścią pakietu zdolności dynamicznych organizacji. Dlatego wyodrębnia on tylko zdolności zwykłe i dynamiczne.

W procesach społecznych zdolności rozwijają się na ścieżce zależności pod wpływem czynników, takich jak: historia firmy, działania decydentów na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym oraz proces uczenia się przedsiębiorstwa [16]. Są sposobem, w jaki organizacja nadaje sens swojemu otoczeniu, oraz środkiem do konfiguracji jego zasobów na różnych poziomach. Powyższe pozwala twierdzić, iż zdolności rozwijają się przez praktykę. Osoba, jak również organizacja nabywa doświadczenie przez działanie, a zdolność do wykonywania tej działalności w przyszłości wzrasta, co jest szczególnie zauważalne we wczesnej fazie rozwoju zdolności [20].

Istnieją jednak poważne różnice zdań dotyczące tego, co stanowi zdolność organizacyjną, a co nie. Popularności pojęcia „zdolność” towarzyszą wieloznaczność oraz

rozmyte granice. Istniejące definicje są bowiem niespójne, zawierają sprzeczności i niektóre nakładają się, a określenie „zdolności” jest czasami używane zamiennie z określeniami, takimi jak „zasoby” i „kompetencje” [43].

Zasadne jest zatem identyfikowanie konkretnych granic wyraźnie odróżniających zdolności dynamiczne, które są podzbiorem szerszej konstrukcji, czyli zdolności organizacyjnych.

## 2. Przegląd konceptualizacji zdolności dynamicznych

Przyjmując za kryterium podziału rolę zdolności w rozwoju przedsiębiorstwa, można wyodrębnić: zdolności dynamiczne i zdolności operacyjne. Przez prawie dwie dekady przeprowadzono wiele badań [np.: 3, 6, 41, 44], w których zdolności dynamiczne były niejednolicie definiowane. W literaturze wskazuje się na różne rodzaje zdolności dynamicznych na poziomie teoretycznym, ale tylko niewielu badaczy próbowało dokonać operacjonalizacji tych zdolności, wskazując rzeczywiste praktyki, które tworzą zdolności dynamiczne [24, s. 168].

Wybrane definicje pojęciowe konstruktów zdolności dynamiczne przedstawiono w tabeli 2.

W świetle przedstawionych definicji można stwierdzić, że istnieje konsensus co do istoty konstruktów zdolności dynamiczne. Generalnie uważa się, że zdolności dynamiczne są procesami organizacyjnymi w najbardziej ogólnym znaczeniu, których zadaniem jest zmiana bazy zasobowej przedsiębiorstwa. Eisenhardt i Martin twierdzą, że zdolności dynamiczne są szczególnie cenne, ponieważ modyfikują bazę zasobów: ich tworzenie, integrację, rekombinację i uwalnianie zasobów [15]. Zdolności dynamiczne są zatem postrzegane jako przyczyniające się do przewagi konkurencyjnej organizacji, przez pomaganie im w przekonfigurowywaniu ich strategicznych zasobów i niezawodnym, bezkonkurencyjnym rozwijaniu zdolności szybciej niż konkurenci [31].

Powyższe definicje pokazują, czym zdolności dynamiczne nie są. Winter [41] oraz Agarwal i Helfat [1] podkreślają, że dynamiczne zdolności nie są jednorazowym (*ad hoc*) rozwiązywaniem problemów lub spontaniczną reakcją na ich wystąpienie. Muszą one stanowić pewien model, a więc muszą być powtarzalne. Zollo i Winter twierdzą, że organizacja, która dostosowuje się w twórczy, ale chaotyczny sposób do kolejnych kryzysów, nie wykorzystuje zdolności dynamicznych. Ponieważ w ich opinii zdolności dynamiczne to wyuczony i stabilny wzorzec/wzorce zbiorowej aktywności, przez który organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny operacyjne w poszukiwaniu poprawy efektywności [45].

Należy pamiętać, że kryteria oceny efektywności zmieniają się w czasie, gdyż są również w silnym stopniu uwarunkowane przez czynniki otoczenia społeczno-kulturowego.



Efektywność organizacji powinna być rozpatrywana z uwzględnieniem różnych grup interesariuszy [46]. Oczekiwania interesariuszy z reguły są wzajemnie sprzeczne. Efektywność organizacyjna w tym wypadku jest związana ze spełnieniem, przynajmniej w minimalnym stopniu oczekiwań wszystkich interesariuszy. W praktyce trudno jest osiągnąć taką równowagę. Z reguły główny cel jest związany z oczekiwaniami dominującej grupy interesariuszy, natomiast oczekiwania pozostałych grup traktuje się jako cele poboczne [47, s. 44–45].

Tabela 2. Przegląd konceptualizacji zdolności dynamicznych

Autor	Definicja pojęcia
Teece, Pisano i Shuen (1997)	Zdolności dynamiczne pozwalają organizacjom na odnowę kompetencji umożliwiających zarządzanie strategiczne wewnętrznymi i zewnętrznymi umiejętnościami, rutynami i zasobami niezbędnymi do utrzymywania wyników w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego.
Eisenhardt i Martin (2000)	Zdolności dynamiczne stanowią narzędzie, które może zostać użyte do manipulowania istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych ich konfiguracji.
Zollo i Winter (2002)	Zdolności dynamiczne to wyuczony i stabilny wzorec/wzorze zbiorowej aktywności, przez który organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny operacyjne w poszukiwaniu poprawy efektywności.
Winter (2003)	Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji, które są wykorzystywane, aby rozszerzyć, zmodyfikować lub wykreować zdolności zwykłe.
Blyler i Coff (2003)	Zdolności dynamiczne to proces integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów po to, by reagować na zmiany rynku, bądź je wywoływać.
Zahra, Sapienza, Davidsson (2006)	Zdolności dynamiczne to zdolności do rekonfiguracji zasobów organizacji oraz rutyn w sposób przewidziany i uznany za właściwy przez jej głównych decydentów.
Wang i Ahmed (2007)	Zdolności dynamiczne stanowią orientację behawioralną organizacji na ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie swoich zasobów oraz zdolności, a co najważniejsze, modernizowanie i odtwarzanie jej kluczowych ( <i>core</i> ) zdolności, w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie, aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.
Agarwal i Helfat (2009)	Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania swojej bazy zasobowej.
Barreto (2010)	Zdolności dynamiczne stanowią potencjał firmy do systematycznego rozwiązywania problemów, tworzony przez jego skłonność do wykrywania szans i zagrożeń, aby w odpowiednim czasie podejmować decyzje o zmianie bazy zasobowej.
Drnevich i Kriauciunas (2011)	Zdolności dynamiczne to zdolności wykorzystywane do wzbogacania, zmiany, modyfikacji i/lub tworzenia zdolności zwykłych.
Teece (2012)	Zdolności dynamiczne są to zdolności wyższego rzędu, które determinują zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów/kompetencji skierowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego bądź kształtowanie tych zmian.
Wang, Dou, Zhu, i Zhou (2015)	Zdolności dynamiczne są organizacyjnymi procesami, które integrują, budują i rekonfigurują bazę zasobową w celu dopasowania się do zmian na rynku, umożliwiających organizacyjne uczenie się i pomoc w kształtowaniu środowiska na korzyść firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, 8, 13, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45].

Powracając do zasadniczego wątku, powyższe definicje wskazują, że choć dynamiczne zdolności dotyczą zmian strategicznych, nie są ich synonimem. Są one jednym z typów zmian, intencjonalną zmianą bazy zasobowej, jako że nie można utożsamiać podejmowanych w organizacji zmian strategicznych w postaci tworzenia lub poszerzania zasobów wyłącznie ze zdolnościami dynamicznymi. Zmiany te mogą wystąpić w wyniku emergentnych procesów, które nie zostały celowo zainicjowane przez menadżerów, lub mogą wynikać z reakcji *ad hoc* na zaistniałe zmiany [41].

Niektórzy badacze postrzegają zdolności dynamiczne jako zdolności wyższego rzędu, które wpływają na rozwój zdolności operacyjnych [13, 41]. Zdolności dynamiczne wpływają na zmianę zdolności operacyjnych, rekonfigurując je odpowiednio do zmieniającego się otoczenia. Rekonfiguracja odnosi się do trafności, aktualności i efektywności, przez które rekonfigurowane zdolności operacyjne są dopasowane do otoczenia. Często zdolności dynamiczne są postrzegane jako kombinacje prostych zdolności i rutyn z nimi związanych [15]. Tak więc zdolności dynamiczne są definiowane jako zdolność organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmniejszania swojej bazy zasobów i zdolności pod kątem zmian w jego otoczeniu [1, 13, 39, 42].

Zdolności dynamiczne umożliwiają organizacjom interpretowanie i tłumaczenie informacji pochodzących z ich środowiska stosownie do szans i zagrożeń. Oznacza to, że dynamiczna zdolność organizacji wymaga ustawicznego poszukiwania twórczych rozwiązań pojawiających się problemów w wymiarze strategicznym [14, s. 23].

Pozwalają one organizacjom wykorzystać zidentyfikowane zdolności i bronić istniejących przewag konkurencyjnych przez: rozszerzenie, zmianę, ponowne przydzielenie lub modyfikację istniejących zasobów, zdolności lub kompetencji [13, 15 41]. Rozwój zdolności dynamicznych, zwłaszcza menadżerskich, a także ich przełożenie na efektywność funkcjonowania organizacji zależy od decyzji dotyczących jednoczesnego inwestowania w zasoby strategiczne, rozwijania i wykorzystywania tych zasobów. Te dwa wybory powinny iść w parze, jako że nie można np. tylko inwestować w zasoby, a następnie ich nie rozwijać i nie wykorzystywać. Zatem dopiero właściwe konfiguracje oraz łączne wykorzystanie zasobów i zdolności na poszczególnych poziomach funkcjonalnych organizacji pozwalają tworzyć wartość w długim okresie [14, s. 23].

Literatura wyjaśnia również, że dynamiczne zdolności są raczej budowane niż kupowane na rynku, zależne od ścieżki i są osadzone w organizacji [34]. Ze względu na ich osadzenie w organizacji zdolności te są unikalne i trudne do imitowania przez konkurentów [26].

Organizacje potrzebują zdolności dynamicznych, które pozwalają im tworzyć, rozszerzać i modyfikować sposoby, w jakie zarabiają na życie. Jednakże zaniedbując rozwijanie zdolności dynamicznych, są w niebezpieczeństwie utraty ich skuteczności [17, 39]. Dlatego ten rodzaj zdolności organizacyjnych reguluje tempo rozwoju organizacji przez mikroprocesy odczuwania (szybkość i zakres poszukiwania szans), postępowania w ślad za szansami (praktyki podejmowania decyzji),

rekonfigurowania (skodyfikowana i ukryta wiedza służąca przeprowadzaniu zmian), przebiegające w czasie zespalandia stosowanych rutyn organizacyjnych z indywidualnymi regułami zachowań wyznaczającymi granice zmian. Kierując się tą logiką, zdolności dynamiczne są powiązane z efektywnością organizacji pośrednio, gdyż ich oddziaływanie jest mediowane przez rozwój zasobów i zdolności o potencjale strategicznym [10, s. 41].

Warte przytoczenia są ustalenia dokonane przez Peteraf i in. odnoszące się do odmienności między głównymi podejściami do rozumienia tego rodzaju zdolności przez: Teece'a, Pisano, Shuena (TPS) i Eisenhardt i Martina (EM), które zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Istotne różnice między koncepcjami zdolności dynamicznych Teece'a, Pisano i Shuena oraz Eisenhardt i Martina

Zdolności dynamiczne i pytanie o:	Wg koncepcji Teece'a, Pisano i Shuena (1997)	Wg koncepcji Eisenhard i Martina (2000)
Warunki brzegowe	Ramy wytycza środowisko szybkich zmian technologicznych „Podejście to jest szczególnie istotne w świecie Schumpetera”	Ramy wytyczają warunki brzegowe samego środowiska Logika Teece'a i in. „wytycza warunki brzegowe na rynkach wysokich prędkości ( <i>high-velocity markets</i> )”
Trwałość przewagi	Zdolności dynamiczne mogą być źródłem trwałej przewagi w określonych warunkach Trwałość zależy od tego, „jak łatwo [dynamiczne] zdolności mogą być sklonowane przez konkurentów”	Zdolności dynamiczne nie mogą być źródłem trwałej przewagi w każdych warunkach W zasadzie dynamiczne zdolności „są same są nietrwałe”; jako najlepsze praktyki, „dynamiczne zdolności są substytucyjne”, naruszając tym samym kluczowy warunek VRIN
Przewaga konkurencyjna	Zdolności dynamiczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej „Zdolności dynamiczne (...) odzwierciedlają zdolności organizacji do osiągnięcia nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej”	Zdolności dynamiczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej tylko w pewnym zakresie Zdolności dynamiczne są „bardziej jednorodne (...) niż zwykle zakłada się”

Źródło: [30].

Rozbieżność między przedstawionymi w tabeli 3 dominującymi (w świetle wyników badań Peteraf i in. koncepcja TPS była wykorzystana w 1721 opracowaniach, natomiast Eisenhardt i Martin – w 671 opracowaniach) podejściami teoretycznymi jest najbardziej widoczna w odniesieniu do warunków, które dotyczą konstruktu zdolności dynamiczne. Są to warunki brzegowe, które opisują, gdzie i kiedy zdolności dynamiczne mogą wystąpić jako narzędzie odpowiedzi na zasadnicze pytanie, w jaki sposób organizacja może osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Według koncepcji Teece'a i in. ma to miejsce w warunkach szybkich

zmian technologicznych. Warunki te są integralną częścią ich konceptualizacji zdolności dynamicznych.

Natomiast zdaniem Eisenhardt i Martina warunkiem brzegowym zdolności dynamicznych są rynki wysokich prędkości, czyli takie, w których granice rynku są niewyraźne, realizowane z powodzeniem modele biznesowe są niejasne, a uczestnicy rynku (odbiorcy, dostawcy, konkurenci) są wieloznaczeni i niestali. Wynika to z poczynionych przez nich obserwacji, że skuteczne wzorce zdolności dynamicznych zależą od dynamiki rynku. Ponieważ w ich opinii obraz dynamicznych zdolności przedstawiony przez TPS można uznać za prawdziwy, gdy rynki są umiarkowanie dynamiczne, ale na rynkach wysokich prędkości, w których strategicznymi imperatywami są szybkość i zdolność adaptacji, zdolności dynamiczne nabierają innego charakteru. Dynamiczne zdolności nie są skomplikowanymi, szczegółowymi, analitycznymi procesami, ale raczej „prostymi, empirycznymi, niestabilnymi procesami o nieprzewidywalnych rezultatach. Dlatego stają się one trudne do utrzymania na rynkach wysokich prędkości” [15, s. 1105–1121].

Jednak to w odniesieniu do drugiej kwestii, w jaki sposób organizacja może utrzymać przewagę konkurencyjną w obliczu konkurencji, poglądy EM i TPS różnią się najostrzej. TPS charakteryzuje zdolności dynamiczne jako zdolność do osiągnięcia nowych form przewagi konkurencyjnej, co sugeruje, że dynamiczne zdolności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej *per se*. Peteraf i in. twierdzą, że trwałość przewagi w koncepcji TPS zależy od tego, jak łatwo zdolności mogą zostać sklonowane przez konkurentów. EM nie zgadzają się z tym, twierdząc, że same w sobie zdolności dynamiczne mogą być źródłem konkurowania, lecz nie trwałej przewagi. Zdaniem EM zdolności dynamiczne są substytucyjne, naruszając tym samym kluczową zasadę VRIN, która musi zostać spełniona, aby zdolność mogła zapewnić trwałą przewagę. Natomiast TPS twierdzą, że to łatwość imitowania determinuje trwałość przewagi konkurencyjnej. Z kolei EM zauważają, że w przypadku zdolności dynamicznych ekwiwalentność oddaje nieimitowalność, co jest bez znaczenia dla trwałej przewagi. Ponadto EM sugerują, że przewaga konkurencyjna, która wynika ze zdolności dynamicznych opartych na „najlepszych praktykach”, może być raczej niewielka i nieistotna.

Mimo zauważonych rozbieżności trzeba zwrócić uwagę, że TPS i EM są zgodni co do tego, że zdolności dynamiczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Obie koncepcje odnoszą się również do kluczowych kwestii, a mianowicie: czym są zdolności dynamiczne, jakie wywierają skutki i na jakich warunkach działają [30].

### 3. Przegląd konceptualizacji zdolności operacyjnych

Zdolności zwykle poza zdolnościami dynamicznymi stanowią ów pozostały podzbiór zdolności organizacyjnych, o którym wspomiano. Identyfikacja atrybutów

zdolności operacyjnych pozwoli na rozpoznanie ich funkcji w rozwoju przedsiębiorstwa i stworzy wyraźne granice odróżniające ten typ zdolności od pozostałych pokrewnych konstruktów.

Zdolności zwykłe nazywane są również statycznymi [11], na poziomie zerowym [41], pierwszego rzędu [12] i substancjalnymi [44]. Jednak najbardziej powszechne wydaje się nazywanie ich pierwszego rzędu lub zwykłymi [39] albo operacyjnymi [19].

W tabeli 4 zaprezentowano definicje pojęciowe zdolności operacyjnych wybranych autorów.

Tabela 4. Wybrane definicje pojęciowe zdolności operacyjnych

Autor	Definicja
Makadok (2001)	Zdolności zwykłe (operacyjne) przyczyniają się do poprawy jakości istniejących procesów i produktów przedsiębiorstwa, co bezpośrednio (lub pośrednio) wpływa pozytywnie na jego wyniki.
Winter (2003)	Zdolność operacyjna to wysokiego poziomu rutyna lub zbiór rutyn, które w połączeniu z wcześniejszymi jej implementacjami wpływają na zestaw opcji decyzyjnych przekładających się na wytworzenie rezultatów określonego typu.
Kaplan i Norton (2008)	Zdolności operacyjne obejmują rozwój i dostarczenie produktów.
Newey i Zahra (2009)	Zdolności operacyjne umożliwiają przedsiębiorstwu wykonywanie swoich głównych działań operacyjnych.
Wu, Melnik i Flynn (2010)	Zdolności operacyjne są specyficznym zestawem umiejętności, procesów i procedur opracowanym w ramach systemu zarządzania operacyjnego, które są regularnie stosowane w rozwiązywaniu problemów konkretnej firmy przez skonfigurowanie zasobów operacyjnych.
Helfat i Winter (2011)	Zdolności operacyjne umożliwiają firmie wykonywanie działalności na bieżąco za pomocą mniej lub więcej tych samych technik w tej samej skali, aby wspierać istniejące produkty i usługi adresowane do tej samej populacji klientów.
Drnevich i Kriauciunas (2011)	Zdolności zwykłe umożliwiają przedsiębiorstwu „żyć” w krótkim okresie, a więc pozwalają na prowadzenie bieżącej działalności za pomocą mniej więcej tych samych technik, w tej samej skali, z oferowaniem istniejących produktów i usług tej samej populacji.
Inan i Bititci (2015)	Zdolności operacyjne są ważne dla podtrzymania i poprawy wyników biznesowych.

Źródło: [13, 19, 22, 23, 26, 28, 41, 43].

Istniejące konceptualizacje pozwalają dostrzec, że zdolności operacyjne służą organizacji do „zarabiania na życie” [41], gdyż umożliwiają jej wykonanie głównych działań operacyjnych, takich jak tworzenie i sprzedaż produktów lub dostarczanie usług [17, 41]. Proces rozwoju produktu reprezentuje typową zdolność operacyjną, ponieważ jest sposobem na obecne generowanie przychodów i zysków [28]. Hermetyzują one zarówno jawne elementy (np. zasoby, praktyki), jak i elementy niejawne (np.: know-how, zestawy umiejętności, przywództwo), służące do rozwiązywania rozmaitych problemów i radzenia sobie z niepewnością. Zdolności

operacyjne są więc „tajnym składnikiem” w wyjaśnianiu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej [43].

Organizacje wykorzystują zdolności zwykłe, aby zapewnić ciągłość działalności [13]. Jednakże w niestabilnych warunkach otoczenia (środowiska) zdolności zwykłe mogą być dalece niewystarczające do tego, aby dostosować się do zmian wyłącznie przez podtrzymanie ciągłości operacji prowadzonych w przeszłości. Ta argumentacja sugeruje, że większy dynamizm środowiska może osłabić wpływ zdolności zwykłych na wyniki przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne prowadzone w ciągu ostatnich kilkunastu lat przyczyniają się też do lepszego zrozumienia rozwoju zdolności operacyjnych, jaki w znacznym stopniu dokonuje się przez traktowanie organizacji jako jednego aktora. Oznacza to, że organizacja jako jednolity podmiot nabiera doświadczenia w działalności. Jednak pewne niejasności pojawiają się na poziomie wewnątrzorganizacyjnym. Wewnątrzorganizacyjna niejednorodność zdolności operacyjnych wynika z dwóch mechanizmów [2]. Po pierwsze, organizacje mogą się różnić w zakresie doświadczenia, np. liczbą wcześniejszych relacji (np. aliansów). Po drugie, organizacje mogą się różnić domeną ich doświadczenia, np. kontekstami badań i rozwoju czy projektami selekcji.

Badania empiryczne wskazują również granice procesu akumulacji doświadczeń jako funkcję zmniejszającego się nabywania dodatkowego doświadczenia i różnic w potencjale do uczenia się [32]. Dostrzega się, że interakcje między zdolnościami dynamicznymi i operacyjnymi również następują przez endogennie ukierunkowaną przedsiębiorczość [28].

#### 4. Identyfikacja cech różnicujących zdolności dynamiczne od zdolności operacyjnych

Zrozumienie zdolności dynamicznych nabiera ostrości, gdy porównać je ze zdolnościami zwykłymi. C.E. Helfat i M.A. Peteraf [18] podkreślają, że zdolności dynamiczne nie wpływają bezpośrednio na efekty organizacji, w której są osadzone, ale pośrednio przyczyniają się do tego przez wpływ na zdolności operacyjne. Choć zdolności dynamiczne obejmują zdatność do tworzenia, integrowania i rekonfigurowania zdolności operacyjnych [27], to zdolności operacyjne obejmują rozwój i dostarczenie produktów [23] i mogą bezpośrednio wpływać na wyniki. Analiza porównawcza atrybutów obu rodzajów zdolności organizacyjnych pozwala na ustalenie różnic i podobieństw między nimi, co przedstawiono w tabeli 5. Skoncentrowanie uwagi na tych wyróżnikach jest niezwykle przydatne pod kątem badań empirycznych, gdyż stanowi podstawę do opracowania narzędzi pomiaru i oceny.

Tabela 5. Niektóre atrybuty zdolności zwykłych i dynamicznych

Kryteria analizy porównawczej	Atrybuty zdolności organizacyjnych	
	Zwykłych	Dynamicznych
Cel	Sprawność techniczna w funkcjach biznesowych podyktowana wykorzystywaniem istniejącej szansy	Osiągnięcia współgrają z potrzebami klienta oraz tworzonymi i wykorzystywanymi nowymi szansami technologicznymi i biznesowymi
Tryb nabywania	Zakup lub budowa (uczenie się)	Budowa (uczenie się)
Kluczowe procedury	Najlepsze praktyki	Sygnowanie procesów
Menadżerskie akcenty	Kontrola kosztów	Przedsiębiorcza orkiestracja aktywów i przywództwo
Priorytet	Robienie rzeczy właściwie	Robienie właściwych rzeczy
Imitowalność	Względnie imitowalne	Nieimitowalne
Rezultat	Techniczne dopasowanie (sprawność)	Ewolucyjne dostosowanie (innowacje)
Źródła przewagi konkurencyjnej	Zdatność do podtrzymywania przewagi konkurencyjnej w krótkim okresie	Zdatność do ponawiania przewag konkurencyjnych w długim okresie
Dynamizm otoczenia	Duża burzliwość otoczenia zmniejsza rolę zdolności zwykłych w podtrzymaniu przewagi konkurencyjnej i odwrotnie	Duża burzliwość otoczenia zwiększa rolę zdolności dynamicznych w ponawianiu przewag konkurencyjnych i odwrotnie
Oddziaływanie na inne zdolności	Brak dowodów empirycznych oddziaływania na zdolności dynamiczne. Jednakże wysoki poziom zdolności zwykłych stanowi odpowiednią bazę dla istnienia zdolności dynamicznych.	Zmiana zdolności operacyjnych
Zasoby	Profesjonalizacja wykorzystywania istniejących zasobów	Tworzenie i wykorzystywanie nowych zasobów
Horyzont czasowy następstw wykorzystania zdolności	Krótki	Długi
Metody postępowania	Rutynowe	Nieznanne – podyktowane zmianą sposoby prowadzenia biznesu
Ukierunkowanie aktywności biznesowej	Zyskowość	Wzrost/Rozwój organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13, 19, 20, 30, 38, 39, 41, 43].

Zdaniem Teece'a zdolności zwykłe mogą być mierzone w stosunku do wymagań określonych zadań, takich jak: wydajność pracy, obroty magazynowe czy czas realizacji. Tym samym mogą być porównywane wewnętrznie lub zewnętrznie do najlepszych praktyk branżowych. Najlepsze praktyki operacyjne są to te, które zwiększają szybkość, jakość i efektywność. Zwykłe zdolności są uważane za wysokie, gdy organizacja osiągnęła najlepsze praktyki, a jej bazę stanowią ludzie o odpowiednich umiejętnościach i zaawansowane wyposażenie. Zdolności zwykłe można więc traktować jako osiągnięcie sprawności technicznej i „robienie rzeczy właściwie” w zakresie podstawowej działalności operacyjnej, administracyjnej i zarządzaniu. Stwierdził on

także, że zdolności dynamiczne regulują też inne działania organizacyjne. Dzięki nim przedsiębiorstwo może generować wyższe zyski przez rozwój i wytwarzanie zróżnicowanych produktów i usług adresowanych na nowe i istniejące rynki, na których jest silny popyt na nie. Zdolności te umożliwiają przedsiębiorstwu integrację, budowanie i rekonfigurację zasobów wewnętrznych i zewnętrznych na rzecz utrzymania pozycji lidera w stale zmieniających się środowiskach biznesowych. Silne zdolności dynamiczne umożliwiają przedsiębiorstwu wytwarzanie nie tylko najlepszych danego typu produktów, lecz także dostarczenie unikalnej i wyjątkowej wartości dla nabywców, akcjonariuszy i innych interesariuszy [39]. Zwykle zdolności są często fundamentalnymi i mogą wspierać przewagę konkurencyjną w krótkim okresie. Rzeczywiście, w krajach rozwijających się, opanowanie istniejących technologii i praktyk może być ważniejsze od innowacyjności. Ale *per se* nie przyniosą długofalowego sukcesu, chyba że konkurencja jest słaba ze względu na rządowe nałożenie barier dla konkurencji lub inne bariery instytucjonalne i kulturowe dla konkurencji. Wysokie zdolności dynamiczne pozwalają organizacjom dostosować się do zmian rynkowych i technologicznych, a także szerzej – do celów społecznych [39]. Podczas gdy zdolności zwykle i związane z nimi najlepsze praktyki są rozrzucone po całym świecie [7], przez co łatwiej niż kiedykolwiek wcześniej najlepsze praktyki można naśladować. Przykładowo wcześniej niejedno know-how było niejawne i zastrzeżone. Teraz jest zdecydowanie inaczej. Wiedza jawna, czyli kodowana (np. w postaci instrukcji, procedur) i artykułowana, jest łatwiejsza do transferowania.

Wiedza ta jest dostępna w podręcznikach, instytucjach otoczenia biznesu (np.: parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, w firmach konsultingowych), a internet, zapewniając niski koszt połączenia, służy do przyspieszenia jej rozpowszechniania. Ze względu na możliwość imitacji zdolności zwykle są niewystarczające do długoterminowego przetrwania i rozwoju, z wyjątkiem bardzo stabilnych i chronionych środowisk biznesowych [13].

Zdolności dynamiczne wręcz przeciwnie, są bardzo trudne do ujednolicenia przez organizacje. Zazwyczaj nie dają się one wyrównywać. Jednym z powodów takiej sytuacji jest to, że mogą one być ugruntowane w unikalnych dla każdej organizacji procesach, osadzone w historii i personelu. Niepewność co do rzeczywistych powiązań przyczynowych sprawia, że są one trudne do naśladowania, a nawet ekwifinalne. Kluczowe zdolności dynamiczne, takie jak przewidująca identyfikacja nowych szans rynkowych, obejmują analizę, ocenę i wnioskowanie, które są trudne do kodyfikacji, a zatem trudne do naśladowania. Zdolności dynamiczne są silne, kiedy przywództwo jest roztropne. Zdolności dynamiczne w rzeczywistości mogą wzmocnić roztropność lidera [39].

Zdolności dynamiczne mogą być zarówno słabe, jak i mocne [17, 39]. Słabe zdolności dynamiczne mogą osłabić długoterminowe perspektywy danej organizacji. Rzeczywiście, inercja może być korzystniejsza niż głęboko błędne działanie. W kategoriach



matematycznych zdolności dynamiczne mogą przyjmować nie tylko pozytywne, lecz również negatywne wartości. Zdolności dynamiczne częściowo rezydują w samym przywódcy, czyniąc takie zdolności jeszcze bardziej idiosynkratycznymi. Zdolności zwykle wymagają dobrej administracji i zarządzania. Zdolności zwykle są ważne dla efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwa, to jednak są one pozbawione długoterminowego wpływu na zarządzanie zmianą, która jest istotną częścią wysokich zdolności dynamicznych [39].

Jak wspomniano, większość ze zdolności określonych przez Eisenhardt i Martina [15] jako zdolności dynamiczne, takie jak: rozwój produktu i nawiązywanie alianów, może być właściwie traktowana jako zdolności zwykłe. Jak wynika z zestawienia w tabeli 5, zwykle zdolności wspierają „robienie rzeczy właściwie”. Tylko zdolności dynamiczne zapewniają dopasowanie ewolucyjne, które jest powiązane z innowacją i „robieniem właściwych rzeczy”, a przy tym konstytuują zmiany w środowisku biznesowym [39].

Mówiąc inaczej, zdolności zwykłe umożliwiają organizacji produkcję i sprzedaż określonego (ale statycznego) zestawu produktów i usług. Jednakże zdolności zwykłe nie pozwalają określić, czy aktualny harmonogram produkcji jest prawidłowy (lub nawet opłacalny) oraz czy podążać tą ścieżką w przyszłości. Gdy produkcja organizacji jest dostosowana do tego, co chce rynek, silne zdolności zwykłe mogą być wystarczające do uzyskania tymczasowej przewagi konkurencyjnej, ale niewystarczające, aby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną w zmieniającym się otoczeniu biznesowym [39]. Turbulentne otoczenie osłabia bezpośredni skutek zdolności operacyjnych na przewagę konkurencyjną przez zakłócenie ciągłości ich istnienia i efektywności [29]. Paradoksem zdolności operacyjnych jest to, że aby zakwalifikować je jako zdolności, wymagają one pewnej rutynizacji, ale w obliczu egzogenego wstrząsu rutynizacja może potencjalnie stać się źródłem inercji, nieprzystosowania do rynku, a ostatecznie porażki [39]. Według Teece’a „prawdziwa praca” przy budowaniu przewagi organizacyjnej obejmuje tworzenie i wykorzystywanie zdolności dynamicznych.

Skoro zdolności dynamiczne są definiowane jako zdolność organizacji do rekonfigurowania zdolności operacyjnych, to oznacza, że przyczyniają się one do adaptacji i ewolucji organizacji [28], a zatem odróżniają się od zdolności operacyjnych tym, że kładą szczególny nacisk na procesy zarządzania zmianami [25].

Pozytywna rola zdolności dynamicznych wobec zdolności operacyjnych jest wzmocniona turbulencją środowiska. W opcjach strategicznych dynamiczne zdolności dają możliwość podejmowania nowych szans, które najprawdopodobniej będzie można zmaterializować w turbulentnym otoczeniu.

Oprócz zidentyfikowanych powyżej różnic można też wskazać na pewne podobieństwa obu rodzajów zdolności organizacyjnych. Generalnie zarówno zdolności zwykłe, jak i zdolności dynamiczne ułatwiają rozwiązywanie problemów decyzyjnych w warunkach niepewności, dzięki czemu menadżerowie mogą wykonywać

niejednoznaczne i skomplikowane zadania. Dodatkowo wspólną ich cechą jest tryb ich nabywania, o ile odnosi się on do procesu uczenia się. Otóż eksploatacja zdolności w czasie sprawia, że rozwijają się one przez cały ten czas, w głównej mierze odbywa się to dzięki procesom uczenia się. Ponadto oba rodzaje zdolności:

- są specyficzne dla organizacji;
- wyłaniają się stopniowo w czasie;
- są niejawne; uczestnicy mogą nie zdawać sobie sprawy z ich istnienia;
- są rozwijane na ścieżce zależności, pod wpływem historii firmy i działania jej decydentów;
- są empirycznie potwierdzone przez ich aplikację na rzecz rozwiązania problemów, jakie napotykają organizacje [16]. Stąd ich istnienie można stwierdzić, badając je *ex post*.

Występowanie pewnych wspólnych cech zdolności zwykłych i zdolności dynamicznych sprawia, że granice między tymi rodzajami zdolności organizacji są rozmyte.

## Podsumowanie

W pakiecie zdolności organizacyjnych wyodrębniono dwa typy zdolności: dynamiczne i operacyjne. Natura przedmiotu ich działań umożliwiła odróżnienie funkcji obu typów zdolności w rozwijaniu organizacji.

Przegląd definicji pojęciowych zdolności dynamicznych i operacyjnych pozwolił ustalić najważniejsze różnice między nimi. Rozpoznano m.in., że zdolności dynamiczne i operacyjne mają odmienne przeznaczenie, tj.: odpowiednio długo- i krótkoterminową poprawę wyników. Choć zarówno zdolności zwykłe, jak i dynamiczne mogą być wykorzystywane przez top menadżerów do wypracowywania pożądanych wyników.

Podkreślono, że zdolności operacyjne nie spełniają kryteriów VRIN i nie mogą służyć do utrzymania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. I to właśnie z tego względu, że są mniej wyróżniające, mogą być zleczone na zewnątrz [39], w przeciwieństwie do zdolności dynamicznych, których nie można kupić na rynku.

Zdolności dynamiczne przez badaczy są lokowane na poziomie strategicznym, podczas gdy zdolności zwykłe stanowią przedmiot działania na poziomie operacyjnym. Takie zaszerogowanie zdolności dynamicznych podyktowane jest tym, że pomagają organizacji w nabywaniu przekonania potwierdzającego lub odrzucającego potrzebę zmian w wymaganych aktywach. Natomiast zdolności zwykłe są wykorzystywane do zapewnienia ciągłości działalności.

Z analizy literatury wynika, że w badaniach jest też doceniana rola kontekstu. W polu badań zdolności dynamicznych i operacyjnych nie oddziela się działania od kontekstu. Badacze sugerują, że większy dynamizm środowiska może osłabić

wpływ zdolności zwykłych na wyniki przedsiębiorstwa, ponieważ w niestabilnych warunkach otoczenia zdolności zwykle mogą być dalece niewystarczające do tego, aby dostosować się do zmian wyłącznie przez podtrzymanie ciągłości operacji prowadzonych w przeszłości.

Podsumowując prezentowaną rolę dynamiki środowiska, należy jednoznacznie stwierdzić istnienie zależności – im bardziej turbulentne środowisko organizacji, tym bardziej wzrasta pozytywna rola zdolności dynamicznych niż operacyjnych w podtrzymaniu przewagi lub wyników. Przy czym badacze dostarczają też argumentów na istnienie interakcji między zdolnościami dynamicznymi a zdolnościami operacyjnymi.

Ustalenia te sprawiają, że praktyka może traktować zdolności dynamiczne jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia, o ile można traktować ten typ zdolności jako narzędzie w rękach top menadżerów. Problem ten nadal jest przedmiotem toczącej się dyskusji między naukowcami. Otóż w świetle studiów literatury można stwierdzić, że teoria zdolności dynamicznych jest szcątkowa, choć poznanie tych zdolności narasta. W konsekwencji prace empiryczne dotyczące zdolności dynamicznych są w początkowym stadium.

## Bibliografia

- [1] Agarwal R., Helfat C. E., *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science” 2009, No. 20(2).
- [2] Aggarwal V.A., Posen H.E., Workiewicz M., *Adaptive capacity and the dynamics of operational capabilities*, INSEAD, The Business School of World, Working Paper Series, 2015/09/EFE, February 2015, [http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search\\_papers.cfm](http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search_papers.cfm).
- [3] Ambrosini V., Bowman C., *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, “International Journal of Management Reviews” 2009, No. 11, pp. 29–49.
- [4] Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, No. 14(1), pp. 33–46.
- [5] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17(1), pp. 99–120.
- [6] Barreto I., *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*, “Journal of Management” 2010, No. 36, pp. 256–280.
- [7] Bloom N., Genakos C., Sadun R., Van Reenen J., *Management practices across firms and countries*, „Academy of Management Perspectives” 2012, No. 20(1), pp. 12–33.
- [8] Blyler M., Coff R., *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies*, „Strategic Management Journal” 2003, No. 24(7).

- [9] Bratnicki M., *Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5.
- [10] Bratnicki M., *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [11] Collis D.J., *How valuable are organisational capabilities?*, „Strategic Management Journal” 1994, No. 15(2), pp. 143–152.
- [12] Danneels E., *The dynamics of product innovation and firm competences*, „Strategic Management Journal” 2002, No. 23(12), pp. 1095–1121.
- [13] Drnevich P.L., Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal” 2011, No. 32(11), pp. 254–279.
- [14] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [15] Eisenhardt K.M., Martin J.A.M., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 21 (10/11), pp. 1105–1121.
- [16] Flynn B.B., Wu S.J., Melnyk S., *Operational capabilities: Hidden in plain view*, „Business Horizons” 2010, No. 53, pp. 247–256.
- [17] Helfat C. E., Peteraf M.A., *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*, „Strategic Organization” 2009, No. 7(1), pp. 91–102.
- [18] Helfat C.E., Peteraf M.A., *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*, „Strategic Management Journal” 2003, No. 24, pp. 997–1010.
- [19] Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) evere changing world*, „Strategic Management Journal” 2011, No. 32(11), pp. 1243–1250.
- [20] Helfat C.E. Peteraf M.A., *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2015, No. 36, pp. 831–850.
- [21] Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism*, „Administrative Science Quarterly” 1985, No. 30(3), pp. 336–349.
- [22] Inan G.G., Bititci U.S., *Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, No. 210, pp. 310–319.
- [23] Kaplan R.S., Norton D.P., *Mastering the management system*, „Harvard Business Review”, January 2008, pp. 1–17.
- [24] Karpacz J., *Identyfikacja zdolności operacyjnych organizacji: zdolność technologiczna*, [w:] *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Stabryła A., Małkus T. (red.), Mfiles, Kraków 2014.

- [25] Krzakiewicz K., Cyfert S., *The strategic dimension of the dynamic capabilities of enterprises*, „Management” 2014, No. 18(2), pp. 7–18.
- [26] Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, No. 22(5), pp. 387–401.
- [27] Mishra A., Devaraj S., Vaidyanathan G., *Capability hierarchy in electronic procurement and procurement process performance: an empirical analysis*, „Journal of Operations Management” 2013, No. 31(6), pp. 376–390.
- [28] Newey L.R., Zahra S.A., *The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship*, „British Journal of Management” 2009, No. 20, pp. 81–100.
- [29] Pavlou P.A., El Savy O.A., *The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities*, „Information Systems Research” 2010, No. 21(3), pp. 443–471.
- [30] Peteraf M., Di Stefano D., Verona G., *The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together*, „Strategic Management Journal” 2013, No. 34, pp. 1389–1410.
- [31] Ravishankara M.N., Pan S.L., *Examining the influence of modularity and knowledge management (KM) on dynamic capabilities: Insights from a call centre*, „International Journal of Information Management” 2013, No. 33, pp. 147–159.
- [32] Rockart S.F., Dutt N., *The rate and potential of capability development trajectories*, „Strategic Management Journal” 2015, No. 36, pp. 53–75.
- [33] Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, „Strategic Management Journal” 2014, No. 35, pp. 179–203.
- [34] Schneider S., Spieth P., *Business model innovation and strategic flexibility: Insights from an experimental research design*, „International Journal of Innovation Management” 2014, No. 18(6).
- [35] Sirmon D.G., Hitt M.A., *Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance*, „Strategic Management Journal” 2009, No. 30(13), pp. 1375–1394.
- [36] Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [37] Teece D.J., *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies” 2012, No. 49(8), pp. 1395–1401.
- [38] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, No. 18(7), pp. 509–533.
- [39] Teece D.J., *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, „The Academy of Management Perspectives” 2014, No. 28(4), pp. 328–352.

- [40] Wang G., Dou W., Zhu W., Zhou N., *The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence*, "Journal of Business Research" 2015, No. 68, pp. 1928–1936.
- [41] Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, No. 24(10), pp. 991–995.
- [42] Wang C., Ahmed P., *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2007, No. 9, pp. 31–51.
- [43] Wu S.J., Melnyk S.A., Flynn B.B., *Operational capabilities: The secret ingredient*, „Decision Sciences” 2010, No. 41(4), pp. 721–754.
- [44] Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, "Journal of Management Studies" 2006, No. 43(4), pp. 917–955.
- [45] Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, No. 13, pp. 339–351.
- [46] Zbierowski P., *Spoleczne i kulturowe aspekty sukcesu przedsiębiorstw – społeczna efektywność organizacji*, „Management Forum” 2014, nr 2, s. 9–18.
- [47] Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

---

## ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE VERSUS ZDOLNOŚCI OPERACYJNE

### Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja cech różnicujących zdolności dynamiczne od zdolności operacyjnych. W pierwszej kolejności wyjaśniono, czym są zdolności organizacyjne. Następnie rozpoznano pakiet zdolności organizacyjnych, przyjmując za kryterium rolę zdolności w rozwoju organizacji. Zakładając, iż istniejące w literaturze definicje konstruktów – zdolność dynamiczna i zdolność operacyjna są wyrazem rozumienia przez badaczy tych konstruktów, dokonano przeglądu istniejących ich (konstruktów) konceptualizacji. Dzięki temu odsłonięto poglądy wybranych badaczy odnośnie znaczenia nadawanego przez nich tym konstruktom do celów badań. Ustalenia w zakresie wyróżników obu typów zdolności nie wyczerpały tematu wytyczania granicy między tymi zdolnościami. Wręcz przeciwnie, ujawniły, że granice między tymi zdolnościami są rozmyte i warto kontynuować badania

nad ustaleniem tego, co konstytuuje te dwa typy zdolności organizacyjnych, i wytyczeniem cech odróżniających je od siebie.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, ZDOLNOŚCI OPERACYJNE, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, DYNAMIZM ŚRODOWISKA**

---

## DYNAMIC CAPABILITIES VERSUS OPERATIONAL CAPABILITIES

### Abstract

The aim of the research paper is the identification of the characteristics which differentiate dynamic capabilities from operational capabilities. First, it was explained what operational capabilities are. Next, the set of the operational capabilities was recognized with the use of the criteria of the role of capabilities in the development of the organization. Assuming that the specialist literature definitions of the constructs – dynamic capability and operational capability, are the expression of the constructs' understanding by the researchers, the existing (constructs) conceptualizations were reviewed. It helped to present the views of the selected researchers on the meaning given by them to these constructs for research purposes. The arrangements in the domain of characteristics in both types of capabilities did not exhausted all subjects of demarcation between these capabilities. On the contrary, they showed that the bounds between these capabilities are indistinct and it is worth continuing researches on finding out what constitutes these two types of organizational capabilities as well as marking their distinguishing features.

**KEY WORDS: DYNAMIC CAPABILITIES, OPERATIONAL CAPABILITIES, COMPETITIVE ADVANTAGE, DYNAMISM ENVIRONMENT**

# O PRZYSZŁOŚCI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – WYNIKI BADAŃ EUROPEJSKICH

## Wprowadzenie

Wśród badań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) można znaleźć bogaty materiał empiryczny i teoretyczny wyjaśniający narodziny i rozwój tej koncepcji. CSR pojawiło się w USA w odpowiedzi na pewne deficyty/luki instytucjonalne [5], których efektem był niedostatek dóbr i usług publicznych świadczonych przez rząd na rzecz obywateli. Początkowo pod pojęciem społecznej odpowiedzialności kryły się różnego rodzaju inwestycje prywatnych osób i przedsiębiorstw, które dobrowolnie oferowały społeczeństwu opiekę medyczną, edukację, biblioteki, szczytkowe systemy ochrony pracowniczej [18]. Dziś pod pojęciem CSR kryje się wiele różnych działań przedsiębiorstw dotyczących m.in.: praw pracowniczych, ochrony środowiska, praw człowieka, ochrony zdrowia, rozwoju państw Trzeciego Świata [20, 30]. Także zakres geograficzny występowania tego typu działań przez przedsiębiorstwa bardzo się rozszerzył – CSR rozprzestrzeniło się z USA do wielu państw i regionów świata, zwłaszcza do Unii Europejskiej<sup>1</sup>.

Zasygnalizowane wyżej zmiany, zarówno w rozumieniu i zakresie CSR, jak i zmiany dotyczące roli i znaczenia przedsiębiorstw w społeczeństwie w ogóle, były następstwem różnych przemian społeczno-gospodarczych oraz prawno-instytucjonalnych. Na przykład od kilku dekad obserwujemy coraz większe „rozmywanie się”

---

\* Dr Robert Kudłak – Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

<sup>1</sup> Prezentowane wyniki badań są następstwem uczestnictwa autora w projekcie IMPACT – *Impact measurement and performance analysis of CSR*, finansowanego w ramach 7. Programu Ramowego UE (numer grantu: 244618). Autor składa podziękowania wszystkim partnerom za ich zaangażowanie oraz współpracę w trakcie realizacji projektu.



jasnego podziału życia społeczno-gospodarczego na sferę publiczną i prywatną. Jest to następstwem postępującej globalizacji i liberalizacji życia gospodarczego [2, 6, 32]. Co więcej, keynesowski model państwa dobrobytu opartego na interwencji państwa jest systematycznie osłabiany [8]. W konsekwencji obserwujemy proces ograniczania roli państw na rzecz wzrostu roli i siły przedsiębiorstw, a w szczególności korporacji międzynarodowych. Te ostatnie stopniowo zaczynają przejmować pewne funkcje państwa, takie jak świadczenie dóbr publicznych [22], tradycyjnie przypisane rządowi i ich agendum. Wskazane wyżej procesy pozwalają nie tylko lepiej zrozumieć rosnące zaangażowanie przedsiębiorstw w CSR, lecz także sugerują, że możemy oczekiwać dalszych zmian w zakresie społecznej i środowiskowej odpowiedzialności biznesu.

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jaka będzie przyszłość społecznej odpowiedzialności biznesu w Europie? Pytanie takie zostało zadane w ramach realizacji projektu IMPACT w latach 2012–2013 ponad 2700 ekspertom w całej UE, spośród których 508 wzięło udział w badaniu. 60% z nich uznało, że znaczenie CSR będzie rosło na najbliższej przyszłości. Niniejsza praca prezentuje również wyniki badań dotyczące roli różnych grup interesariuszy oraz polityk publicznych dotyczących CSR na jego przyszłe znaczenie. Wreszcie zostaną również przedstawione wybrane trendy, które zdaniem ekspertów będą miały istotne znaczenie dla rozpowszechnienia CSR w badanych sektorach gospodarki.

## 1. Społeczne, gospodarcze i instytucjonalne tło społecznej odpowiedzialności biznesu

W ciągu ostatnich lat obserwujemy ciągły wzrost zainteresowania i zaangażowania przedsiębiorstw w działania określane mianem społecznej odpowiedzialności biznesu. Również otoczenie, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują, jest źródłem coraz silniejszej presji skłaniającej je do podejmowania działań ukierunkowanych na rozwiązywanie najbardziej palących współczesnych problemów, takich jak: bezrobocie, bieda, utrata bioróżnorodności, zmiany klimatu. W świetle najnowszych badań dotyczących CSR zachowania przedsiębiorstw względem tych i innych problemów można wyjaśnić, analizując zmiany w otoczeniu instytucjonalnym, w którym one funkcjonują [4, 28]. Otoczenie to zmieniło się istotnie w ciągu ostatnich dekad, co pociągnęło za sobą również zmiany zachowań przedsiębiorstw, w tym tych określanych mianem CSR. Przede wszystkim „rozmyta” została granica między sferą publiczną a prywatną [2, 6, 32]. Wszechobecna globalizacja oraz systematyczne znoszenie barier w handlu międzynarodowym spowodowały gwałtowny wzrost przepływów finansowych oraz inwestycji, co doprowadziło do niespotykanego wzrostu siły i znaczenia przedsiębiorstw, zwłaszcza korporacji międzynarodowych. W konsekwencji zmniejszyła się rola państw i ich rządów. Co więcej, powojenny model państwa dobrobytu

(szczególnie w Europie Zachodniej) został również osłabiony przez wzrost neoliberalizmu znajdującego odbicie w działaniach liberalizacyjnych oraz prywatyzacyjnych państw, dodatkowo usilnie promowanych przez Światową Organizację Handlu oraz Bank Światowy [8]. Podsumowując, można stwierdzić, że w ciągu ostatnich dekad krajobraz społeczno-gospodarczy oraz instytucjonalny zmienił się znacząco, co doprowadziło do bezprecedensowego wzrostu siły korporacji, które nie są już wyłącznie „odbiorcą” porządku prawno-instytucjonalnego, ale coraz częściej same go kształtują. Co więcej, przedsiębiorstwa coraz częściej przejmują pewne funkcje tradycyjnie przypisywane państwu, takie jak dostarczenie dóbr i usług publicznych [22].

Wyżej opisane procesy wydają się szczególnie widoczne w Europie, gdzie można obserwować przesuwanie się od modelu *implicit CSR* do *explicit CSR* [28]. Bardziej szczegółowo proces ten na przykładzie Niemiec opisuje Hiss [16]. Jej zdaniem zbudowany w latach 50. i 60. model rozwoju społeczno-gospodarczego zaczął ulegać erozji w połowie lat 90. na skutek rosnącej integracji gospodarki światowej, liberalizacji rynków finansowych i postępującej deregulacji. W wyniku tego państwo zaczęło wycofywać się z zajmowanej dotąd roli wytwórcy i dystrybutora dóbr publicznych, natomiast coraz częściej rolę państwa zaczęły przejmować przedsiębiorstwa, podejmując działania w zakresie zabezpieczania praw pracowniczych, ustanawiania standardów środowiskowych w łańcuchach dostaw itd. [21]. Zatem słabnąca rola państwa przejawiająca się w erozji istniejących uwarunkowań instytucjonalnych „wpycha” społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, a model CSR przesuwa się od *implicit CSR* do *explicit CSR* [28].

Rosnące oczekiwania dotyczące społecznie odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw są również widoczne na poziomie ponadnarodowym. Różnego rodzaju organizacje międzynarodowe, takie jak: EU, ILO, OECD, podejmują usilne działania, by zachęcić podmioty gospodarcze do zaangażowania w CSR [10, 13]. Przekłada się to dalej na strategię oraz polityki CSR podejmowane przez państwa członkowskie UE, które mają promować społeczną odpowiedzialność biznesu [35]. Procesy te nie umknęły również uwadze badaczy z zakresu organizacji i zarządzania, szczególnie tych skupiających się na CSR [34, 23, 19].

W świetle przedstawionych wyżej procesów i zmian zachodzących w otoczeniu społecznym, gospodarczym oraz instytucjonalnym przedsiębiorstw można zadać kilka ważnych pytań poznawczych:

1. Jakie będzie znaczenie CSR w najbliższej przyszłości?
2. Które grupy interesariuszy będą miały największy wpływ na rozpowszechnianie CSR?
3. Które z polityk i instrumentów CSR podejmowanych przez rządy państw będą miały największe znaczenie dla rozpowszechniania CSR?
4. Jakie inne trendy gospodarcze i społeczne w wybranych sektorach gospodarki będą miały wpływ na wzrost znaczenia CSR?

## 2. Metody badań oraz materiały źródłowe

Aby odpowiedzieć na wyżej wymienione pytania badawcze, została wybrana metoda delficka. Jest to metoda znana od lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to po raz pierwszy została zastosowana jako narzędzie prognostyczne przez T.J. Gordona i O. Helmera w RAND Corporation w USA. Jej podstawowym wyróżnikiem jest to, że celem badania jest dojście do wspólnego stanowiska ekspertów pomimo sprzecznych opinii na określony temat [24, 7]. Tradycyjnie metoda ta polega na uzyskaniu odpowiedzi od wyselekcjonowanych ekspertów na drodze dwóch lub więcej serii pytań (osobistych, telefonicznych, ankietowych itp.). Po każdej rundzie odpowiedzi są analizowane przez badacza, który wysuwa pewne wnioski, a następnie zwraca się do tych samych ekspertów z prośbą o opinie na temat wyciągniętych wniosków [26, 25]. Od czasu gdy metoda delficka po raz pierwszy została zastosowana do prognozowania pewnych zdarzeń i procesów, rozwinęło się wiele jej odmian różniących się w pewnych aspektach od oryginalnej metody delfickiej [24, 25, 3]. Do niewątpliwych zalet metody należą m.in.: niezależność i anonimowość opinii prezentowanych przez ekspertów, unikanie dominujących osobowości, statystyczne opracowanie wyników oraz uzgadnianie i sumowanie opinii kompetentnych osób [25, 7]. Metoda delficka była już wcześniej stosowana do badania różnych aspektów CSR [17, 27].

Badanie składało się z trzech rund pytań: badania fokusowego oraz dwóch rund badania ankietowego. Pierwszą rundę stanowiło badanie fokusowe przeprowadzone w 6–8 osobowych grupach ekspertów z zakresu CSR, strategii przedsiębiorstw, zarządzania przedsiębiorstw itd. Byli wśród nich zarówno przedstawiciele biznesu, nauki, jak i organizacji pozarządowych. Ta część badania została potraktowana jako pierwszy etap badania delfickiego służący sformułowaniu problemów badawczych, które zostały zweryfikowane na kolejnym etapie, tj. w trakcie badania ankietowego (druga runda). Na tym etapie pytania dotyczące przyszłości CSR miały charakter zamknięte. Eksperti otrzymali możliwość wyboru jednej z zaproponowanych odpowiedzi, natomiast w wybranych przypadkach otrzymali możliwość dodania własnego uzasadnienia odpowiedzi, które były następnie analizowane osobno przez trzech badaczy za pomocą technik zawartości tekstu [31]. Odpowiedzi na pytania zamknięte były analizowane za pomocą prostych technik statystycznych (średnia, częstość). Dodatkowo zostały zebrane informacje o ekspertach dotyczące kraju ich pochodzenia, sektora gospodarki oraz rodzaju organizacji, w której pracują. Te informacje zostały potem wykorzystane dla porównania odpowiedzi w zależności od ich cech demograficznych.

Pierwsze z pytań zadanych ekspertom brzmiało: „Jakie będzie znaczenie CSR w ciągu najbliższych pięciu lat?”. (Możliwe odpowiedzi: znaczenie wzrośnie, znaczenie nie zmieni się, znaczenie zmaleje). Eksperti zostali również poproszeni o uzasadnienie swojej odpowiedzi.

Kolejne pytanie dotyczyło roli interesariuszy i brzmiało: „Jak ocenia Pan/Pani wpływ wymienionych interesariuszy na rozpowszechnienie się CSR w ... sektorze?”. Eksperci zostali poproszeni, aby ocenić znaczenie wskazanych grup interesariuszy za pomocą 5-stopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało niskie prawdopodobieństwo, a 5 – wysokie). W oparciu o istniejącą literaturę do badania wybrano następujące grupy interesariuszy: organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, konkurentów, konsumentów, pracowników, dostawców, nabywców, przedsiębiorstwa z innych sektorów, sektorowe organizacje biznesowe, związki zawodowe oraz sieci CSR [m.in.: 9, 12].

Kolejne pytanie dotyczyło roli różnego rodzaju polityk i instrumentów wdrażanych przez rządy państw UE w celu rozpowszechnienia CSR. Brzmiało ono: „Jak ocenia Pan/Pani wpływ wymienionych polityk i instrumentów CSR na rozpowszechnianie CSR w ... sektorze?”. Zastosowana skala była identyczna jak opisano wyżej. Polityki i instrumenty CSR wybrano na podstawie prac Steuera [35] oraz Foxa i innych [11].

Wreszcie ostatnie pytania dotyczyły przyszłych trendów, które będą miały istotne znaczenie w wybranych sektorach gospodarki, oraz ich wpływu na CSR. Zostały zadane dwa pytania, z których pierwsze miało ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia trendu („Jak Pan/Pani ocenia prawdopodobieństwo wystąpienia następujących trendów w sektorze ....?”), a drugie wpływ tego trendu na znaczenie CSR w sektorze („Czy trend ten spowoduje spadek, wzrost, czy nie będzie miał wpływu na znaczenie CSR w sektorze...?”). W przypadku pierwszego pytania wykorzystano 5-stopniową skalę, gdzie 1 oznaczało niskie prawdopodobieństwo, a 5 – wysokie. Przy drugim pytaniu eksperci zostali poproszeni o zaznaczenie jednej z trzech możliwych odpowiedzi: wzrost (5), spadek (1), bez zmian (3). Trendy, o które zostali zapytani eksperci, zostały wybrane na podstawie analizy literatury dotyczącej poszczególnych sektorów oraz wyników prac grup fokusowych. Ze względu na ograniczoną dopuszczalną objętość artykułu nie jest możliwe przywołanie wszystkich pozycji literatury, które zostały wykorzystane do identyfikacji weryfikowanych trendów.

Pierwsza runda badania ankietowego (tj. druga runda badania w ogóle) miała miejsce między czerwcem 2012 r. a wrześniem 2013 r. Część zagadnień została rozstrzygnięta w tej rundzie badania i nie była kontynuowana w kolejnej. Jednym z takich zagadnień była właśnie przyszłość CSR. Kwestionariusz ankiety został wysłany do ponad 2700 ekspertów reprezentujących wymienione wyżej sektory gospodarki we wszystkich krajach UE oraz Szwajcarii i Norwegii. Do udziału w badaniu zostali zaproszeni przedstawiciele trzech grup ekspertów: przedstawiciele biznesu, naukowcy oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych. Taki dobór ekspertów był uwarunkowany chęcią uzyskania szerokiego i zbalansowanego obrazu badanych zagadnień, w tym przyszłości CSR. Kryterium doboru ekspertów była ich dotychczasowa specjalizacja i doświadczenie w zakresie m.in.: CSR, zrównoważonego rozwoju, zarządzania i zarządzania strategicznego, konkurencyjności itp. Przedstawiciele biznesu zostali wybrani w oparciu o bazę danych AMADEUS. We wszystkich badanych państwach i sektorach

wybranych zostało 300 największych przedsiębiorstw, a następnie wśród nich drogą mailową lub telefoniczną poszukiwano i zaproszono do badania menadżerów spełniających ww. kryteria specjalizacji i doświadczenia. Aby wybrana próba ekspertów biznesowych odzwierciedlała faktyczną strukturę gospodarczą analizowanych sektorów w UE (oraz Szwajcarii i Norwegii), została wykorzystana wartość dodana krajowych sektorów w wartości całego sektora UE (mierzona przez Eurostat). Oprócz menadżerów do badania zostali także zaproszeni przedstawiciele firm konsultingowych specjalizujących się w wybranych sektorach gospodarki oraz przedstawiciele organizacji biznesowych krajowych i ogólnoeuropejskich.

Pozostali eksperci, którzy uczestniczyli w badaniu, należeli do dwóch grup: organizacji pozarządowych lub instytucji naukowo-badawczych. Ci pierwsi byli członkami m.in.: Global Reporting Initiative, Global Compact, krajowych i europejskich związków zawodowych, organizacji pozarządowych oraz organizacji międzynarodowych (np. ILO). Akademyści zostali wybrani na podstawie ich dorobku naukowego dotyczącego przedmiotu badania, zweryfikowanego na podstawie ich dotychczasowych publikacji na temat m.in.: wybranych sektorów gospodarki, CSR, zrównoważonego rozwoju. Dokonano tego przez wyszukiwanie ich w bazie danych SCOPUS za pomocą słów kluczowych, którymi były ww. zagadnienia. Spośród wszystkich ekspertów, do których została skierowana ankieta, w pełni i poprawnie wypełnioną odesłało 508 osób. Do badania ankietowego wykorzystano LimeSurvey, tj. darmową aplikację sieciową służącą do tworzenia, przeprowadzania oraz analizowania badań ankietowych. Badanie objęło pięć sektorów gospodarki, takich jak: przemysł samochodowy (D29), budownictwo (F41, F43), sektor informacji i komunikacji (D26, J 61, J62, J63), handel detaliczny (G47.1, G47.2, G47.4, G47.7.1) oraz przemysł tekstylny (D 14). Sektory zostały zdefiniowane i wybrane zgodnie ze statystyczną klasyfikacją działalności gospodarczych w Unii Europejskiej *NACE Revision 2*.

Ze względu na to, że niektóre z krajów były reprezentowane niezbyt licznie (choćby ze względu na niewielkie rozmiary kraju oraz niewielki udział wybranych sektorów w tworzeniu wartości dodanej), wszystkie państwa zostały podzielone na makroregiony w myśl pracy Amable [1], który wydzielił następujące typy kapitalizmu w Europie: kraje anglosaskie, kraje skandynawskie, kraje morza śródziemnego, kraje centralne oraz kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Spośród otrzymanych odpowiedzi regiony te były reprezentowane przez odpowiednio: 77, 60, 96, 204 oraz 71. Dodatkowo eksperci zostali podzieleni według ich przynależności do różnych rodzajów organizacji, a mianowicie: biznes (234), interesariusze (73) oraz badacze (201). Odbyła się również kolejna runda badania ankietowego, w której uczestniczyło 545 ekspertów, ale jego wyniki nie są istotne z punktu widzenia niniejszego artykułu, który prezentuje jedynie wybrane elementy całego badania. Warto również nadmienić, że badanie odbyło się w języku angielskim.

### 3. Wyniki badań

Ze względu na ograniczoną dopuszczalną objętość artykułu poniżej zostaną przedstawione jedynie najważniejsze wyniki badania dotyczące przyszłości CSR.

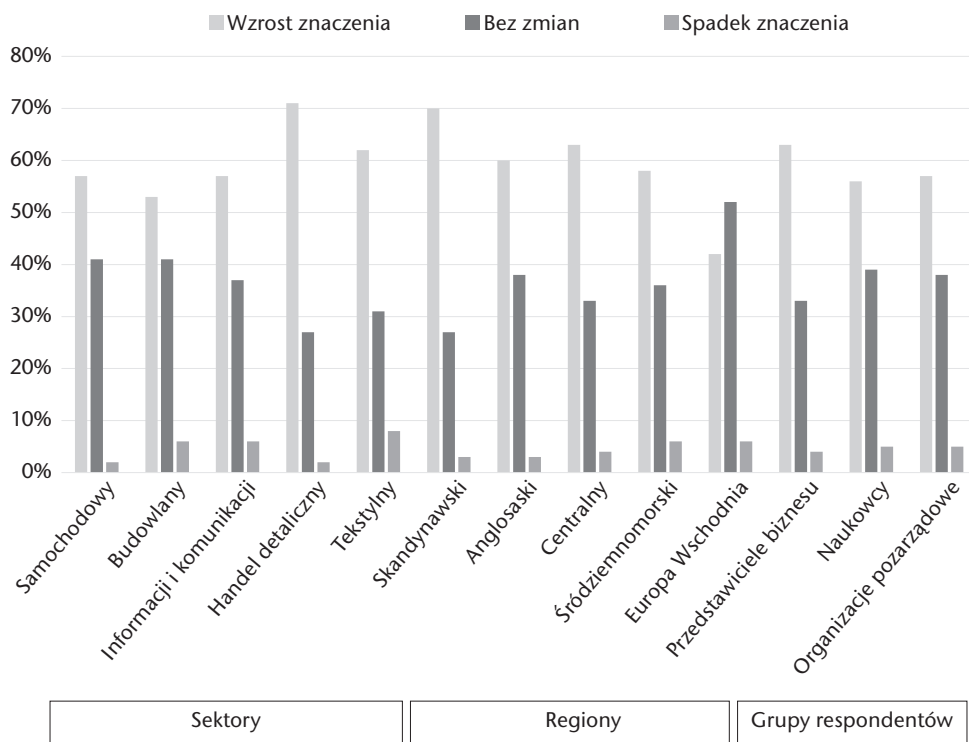
W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że rola CSR w UE będzie rosła – 60% spośród 508 ekspertów udzieliło takiej odpowiedzi. Zaledwie 36% uznało, że znaczenie CSR będzie spadać, natomiast 4% uznało, że jego znaczenie nie ulegnie zmianie. Pośród przyczyn wzrostu roli CSR w przyszłości eksperci wymieniali najczęściej: wzrost presji konkurencyjnej, oczekiwania konsumentów, rosące problemy społeczne i środowiskowe, rosnącą świadomość społeczną, przyczyny polityczne, wzrost etycznych i odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw, rosnące oczekiwania pracowników, presję ze strony regulacji prawnych oraz globalizację i swobodny przepływ informacji. Ci, którzy przewidywali spadek znaczenia CSR, podkreślali także: wpływ kryzysu finansowego i gospodarczego, brak wpływu CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw, dominującą rolę regulacji prawnych w rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych oraz symboliczne znaczenie CSR wyłącznie jako narzędzia marketingowego.

Porównanie odpowiedzi uzyskanych od ekspertów z poszczególnych sektorów, regionów Europy oraz grup respondentów reprezentujących różne kategorie organizacyjne nie wykazały wielu różnic (por. rysunek 1). Warto zwrócić uwagę, że eksperci reprezentujący sektor handlu detalicznego byli najbardziej optymistycznie nastawieni wobec przyszłości CSR w ich sektorze. Na drugim końcu znalazł się sektor budowlany. Porównując odpowiedzi uzyskane z poszczególnych regionów Europy, na uwagę zwraca fakt, że w krajach Europy Środkowo-Wschodniej zaledwie nieco ponad 40% ekspertów uznało, że rola CSR w ich krajach wzrośnie, podczas gdy odsetek ten był znacznie wyższy w pozostałych regionach. Zauważalna jest również różnica między odpowiedziami badaczy i interesariuszy a odpowiedziami ekspertów pracujących w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu. Ci ostatni najczęściej wskazywali wzrost roli CSR w przyszłości. Najmniej optymistyczni byli pod tym względem interesariusze, co nie jest zaskakujące, biorąc pod uwagę, że wśród nich byli m.in. członkowie związków zawodowych oraz organizacji ekologicznych, którzy są dość sceptyczni w odniesieniu do CSR i rosnącej roli przedsiębiorstw w porządku społecznym, gospodarczym i politycznym.

Kolejne pytanie miało na celu wyjaśnienie, którzy interesariusze będą mieli największy wpływ na rozpowszechnianie się CSR wśród przedsiębiorstw w przyszłości. Wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 2. W świetle odpowiedzi uzyskanych od ekspertów z całej Europy interesariuszami, którzy będą mieli największy wpływ na wzrost popularności społecznej odpowiedzialności biznesu, będą konkurencyjne przedsiębiorstwa, odbiorcy oraz konsumenci. Będzie również zauważalna

rola instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych (NGOs). Stosunkowo najmniejszy wpływ będą mieli dostawcy, przedsiębiorstwa z innych sektorów oraz związki zawodowe.

Rysunek 1. Oczekiwane przyszłe znaczenie CSR

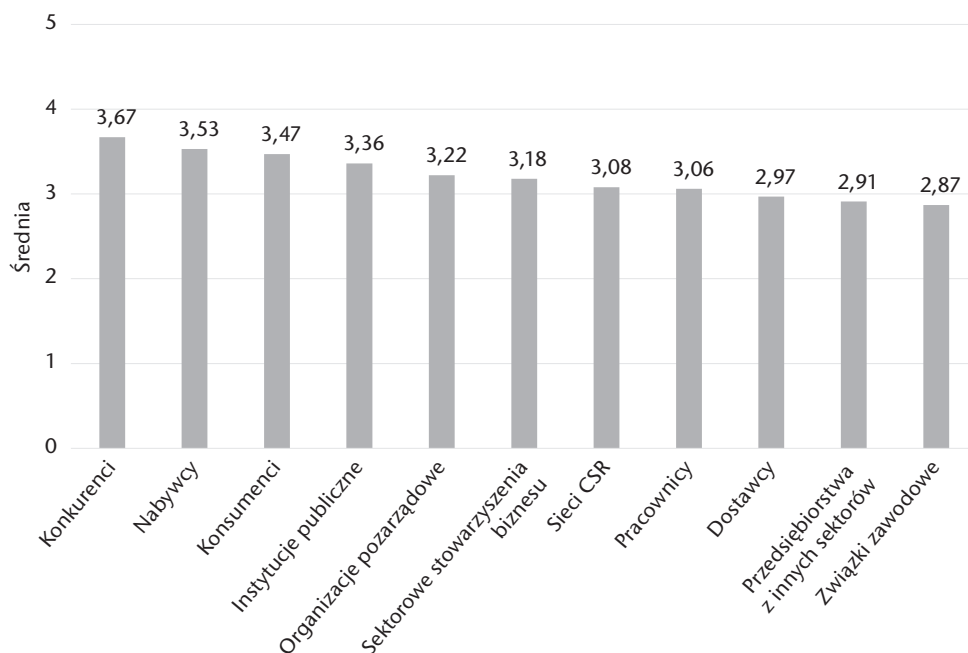


Źródło: opracowanie własne.

Bardziej szczegółowa analiza nie wykazała wielu różnic w odpowiedziach pomiędzy ekspertami z różnych sektorów. Ciekawe jest, że eksperci z sektora informacji i komunikacji, handlu oraz tekstylnego przypisywali wyższą (niż pozostali eksperci) rolę organizacjom pozarządowym. Jednym z możliwych wyjaśnień tego faktu może być to, że sektory te mają szczególny wpływ na kraje rozwijające się, ponieważ większość ich produkcji jest zlokalizowana właśnie tam. Przedsiębiorstwa te są często monitorowane przez międzynarodowe organizacje pozarządowe w następstwie częstego łamania praw pracowniczych, praw człowieka i norm środowiskowych przez te przedsiębiorstwa. Co więcej, NGOs, monitorując działalność przedsiębiorstw w krajach rozwijających się, częstokroć wypełniają lukę w postaci braku odpowiednich regulacji prawnych w tych krajach, dotyczących ochrony praw pracowników, praw

człowieka, ochrony środowiska itd. Porównując odpowiedzi ekspertów reprezentujących poszczególne regiony Europy, zwraca uwagę niższe znaczenie przypisywane organizacjom pozarządowym oraz instytucjom publicznym w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w porównaniu z pozostałymi regionami. Z kolei reprezentanci krajów anglosaskich niżej od innych ekspertów ocenili rolę związków zawodowych, co można przypisywać najbardziej liberalnemu modelowi kapitalizmu funkcjonującemu w tych krajach [1, 14].

Rysunek 2. Znaczenie interesariuszy dla rozpowszechniania CSR



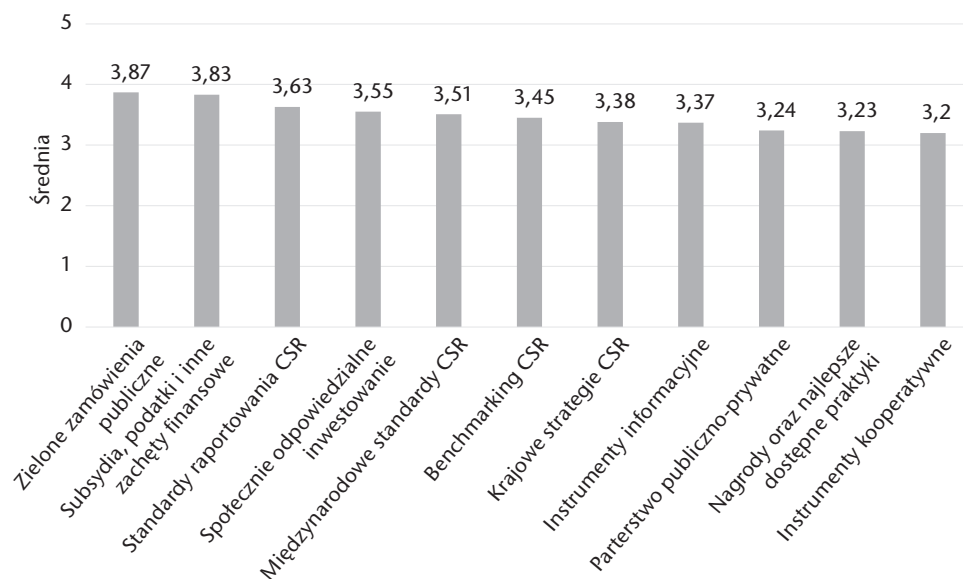
Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem postępowania badawczego było wyjaśnienie znaczenia polityk i instrumentów podejmowanych przez rządy państw w celu rozpowszechniania CSR wśród przedsiębiorstw (por. 3). Zdaniem ekspertów najskuteczniejszymi politykami i instrumentami są „Zielone zamówienia publiczne” oraz „Subsydia, podatki i inne instrumenty ekonomiczne”. Duże znaczenie przypisywane tym instrumentom jest wynikiem długiej tradycji ich stosowania oraz faktu, że wpływają one bezpośrednio na rachunek ekonomiczny przedsiębiorstw. Kolejno eksperci zwracali uwagę na stosunkowo duże znaczenie standardów raportowania CSR, społecznie odpowiedzialne inwestycje oraz międzynarodowe standardy i wytyczne dotyczące CSR.



Podobnie jak w przypadku wcześniejszego zagadnienia, szczegółowa analiza nie wykazała istotnych różnic między ekspertami z różnych badanych grup. Respondenci z sektora ICT oraz budowlanego częściej niż inni respondenci podkreślali znaczenie „Zielonych zamówień publicznych”, co niewątpliwie wynika z faktu, że sektory te częściej niż pozostałe są dotknięte tego typu regulacjami. Pewne różnice można również znaleźć między odpowiedziami menadżerów a reprezentantami organizacji pozarządowych i naukowcami. Przedstawiciele biznesu częściej niż interesariusze podkreślali rolę „PPP” oraz „Nagród CSR i najlepszych praktyk”, natomiast częściej niż interesariusze podkreślali oni znaczenie partnerstw publiczno-prywatnych.

Rysunek 3. Znaczenie polityk publicznych i instrumentów dla rozpowszechniania CSR



Źródło: opracowanie własne.

Wreszcie w wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano i zweryfikowano trendy, które będą miały silny wpływ na wybrane sektory gospodarki oraz które mogą wpłynąć na wzrost znaczenia CSR w tych sektorach. Ponownie warto nadmienić, że ze względu na ograniczenie objętości artykułu zostaną przedstawione tylko najczęściej wymieniane przez ekspertów trendy.

W sektorze samochodowym eksperci wskazali na dwa trendy, które ich zdaniem będą miały największy wpływ na sektor oraz rozpowszechnienie CSR wśród przedsiębiorstw. Są to: „Rozwój zielonych technologii i materiałów” (prawdopodobieństwo wystąpienia: 4,39, wpływ na wzrost znaczenia CSR: 4,39 – w skali 0–5) oraz „Dalszy

rozwój alternatywnych źródeł energii” (4,39 i 4,50). Warto również zwrócić uwagę na dość wysokie znaczenie przypisane „Narastającym problemom kongestii oraz braku przestrzeni” (4,13 i 3,97) oraz „Rosnącej restrykcyjności standardów emisji” (4,11 i 3,95). W sektorze budowlanym „Wzrost popularności domów niskoenergetycznych” był wymieniany jako trend, który najsilniej będzie kształtował ten sektor w najbliższej przyszłości (średnie 4,40 i 4,26), oraz ten, który najsilniej wpłynie na wzrost znaczenia CSR (4,25 i 4,18). Kolejne zweryfikowane trendy to: „Wzrost regulacji dotyczących budownictwa niskoenergetycznego oraz niskowęglowego” (4,19 i 4,21), a także „Odnowa istniejącej zabudowy” (4,25 i 4,18) i „Rozwój nowych technologii budowlanych” (4,10 i 4,15).

Sektor informacji i komunikacji jest najbardziej dynamicznie zmieniającym się sektorem, stąd eksperci niemal wszystkie wymienione trendy ocenili jako wysoce prawdopodobne (średnie od 4,00 do 4,47). Szczególne znaczenie zarówno dla sektora, jak i dla wzrostu znaczenia CSR będą miały: dalszy rozwój usług (4,47 i 4,21) i aplikacji internetowych (4,38 i 4,04), „Rosnące znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych dla rozwiązywania problemów społecznych” (4,16 i 4,37) oraz „Rosnąca rola pobierania energii” (ang. *Energy harvesting*) (4,00 i 4,02). Eksperti sektora handlu podkreślali znaczenie dwóch trendów na przyszłość sektora: „Przesunięcie w kierunku e-handlu” (4,13) oraz „Rosnąca rola marek własnych” (4,06). Jednak zupełnie inne trendy będą miały największy wpływ na wzrost znaczenia CSR. Będą to „Rosnąca rola współpracy między sieciami handlowymi a ich dostawcami” (3,83 i 4,17) oraz „Rosnący popyt na produkty organiczne” (3,58 i 4,07). Wreszcie w sektorze tekstylnym o przyszłym wzroście CSR będą decydować „Dalszy wzrost globalnej konkurencji” (4,44 i 4,41) oraz „Rosnąca surowość regulacji środowiskowych w UE” (4,01 i 4,15). Inne dwa trendy zostały wskazane jako mogące mieć wpływ na wzrost znaczenia CSR, ale nie zostały one uznane za te, które będą miały istotny wpływ na sektor w ogóle. Były to: „Wzrost popytu konsumentów na uczciwe warunki pracy” (3,82 i 4,10) oraz „Rozwój ekoetykiet” (3,58 i 4,18).

## Podsumowanie

Rosnąca presja wywierana na przedsiębiorstwa w celu skłonienia ich do zachowań społecznie odpowiedzialnych sygnalizuje zmieniającą się rolę podmiotów gospodarczych w społeczeństwie. CSR powinien być rozumiany i analizowany jako funkcja wielu procesów społeczno-gospodarczych i politycznych, takich jak: globalizacja, postęp techniczny, liberalizacja handlu, rosnąca presja i oczekiwania mediów oraz konsumentów, a także pojawienie się polityk i instrumentów promujących CSR [15]. Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badań unikalnego projektu badawczego, którego jednym z celów była predykcja przyszłego znaczenia CSR.

Wyniki badań sugerują, że CSR będzie zyskiwało na znaczeniu w najbliższej przyszłości. Właściwie eksperci ze wszystkich badanych regionach Europy przewidują, że społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw będą coraz powszechniejsze. Respondenci z krajów Europy Środkowo-Wschodniej są nieco bardziej ostrożni w swoich predykcjach. Może to wynikać z faktu, że w krajach tych tradycja CSR jest raczej krótka. Co więcej, kraje te wciąż borykają się z istotnymi wyzwaniami instytucjonalnymi, gospodarczymi i społecznymi, co powoduje, że kwestie społecznie odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw są odsuwane na dalszy plan. Można także sądzić, że pewne uwarunkowania społeczno-gospodarcze oraz instytucjonalne mają wpływ na współczesne zachowania przedsiębiorstw oraz oczekiwania w stosunku do nich [20, 35]. Z kolei rosnąca rola CSR w pozostałych krajach Europy może być po części tłumaczona dłuższą tradycją CSR oraz wysiłkami Komisji Europejskiej prowadzącymi do spopularyzowania i zunifikowania CSR na kontynencie (EC 2011).

Spodziewany wzrost znaczenia CSR będzie przede wszystkim efektem presji konkurencyjnej oraz oczekiwań konsumentów. To zdaje się sugerować, że interesariusze o charakterze ekonomicznym będą odgrywać największą rolę w rozpowszechnianiu określonych zachowań przedsiębiorstw [29, 32]. Można zatem sądzić, że społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw będą w coraz większym stopniu włączane do procesu podejmowania decyzji ekonomicznych przez konsumentów i przedsiębiorstwa. Presja z ich strony będzie również wzmacniana przez aktywność instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują także, że eksperci reprezentujący biznes i jego otoczenie częściej niż pozostali eksperci odpowiadali, że znaczenie CSR będzie rosło. Ci ostatni, wśród których byli reprezentanci NGOs, związków zawodowych, badacze, pozostają sceptyczni co do możliwości odgrywania przez przedsiębiorstwa większej roli w społeczeństwie, a w szczególności co do możliwości podjęcia przez nie części obowiązków tradycyjnie należących do państwa. Potwierdzają to wyniki prac Preussa i innych [33], które pokazują niechęć i daleko posunięty sceptycyzm europejskich związków zawodowych względem rosnącej roli przedsiębiorstw w społeczeństwie. Z drugiej strony można sądzić, że bardziej optymistyczne opinie menadżerów na temat przyszłości CSR są odbiciem motywacji podmiotów gospodarczych do promowania CSR, takich jak: chęć uniknięcia nowych lub osłabienia istniejących regulacji, chęć wzmocnienia politycznej roli przedsiębiorstw oraz chęć wykorzystania projektów CSR do legitymizacji swoich działań. Nie można oczywiście wykluczyć, że niektóre podmioty gospodarcze i ich menadżerowie chcą w sposób dobrowolny, wykraczający poza ich zobowiązania prawne, przyczynić się do rozwiązania ważnych problemów społecznych i środowiskowych.

Przeprowadzone badania sugerują, że ważną rolę w rozpowszechnianiu CSR będą również odgrywać polityki publiczne, a w szczególności te, które bezpośrednio wpływają na decyzje ekonomiczne przedsiębiorstw, takie jak 'zielone' zamówienia

publiczne oraz podatki i subsydia. Niektóre ze zidentyfikowanych trendów w badanych sektorach będą również wzmacniać znaczenie CSR.

Zaprezentowane wyniki badań, choć interesujące, są zaledwie przyczynkiem do dalszych prac. Postępujące zmiany społeczno-gospodarcze oraz polityczne zmieniają rolę i znaczenie przedsiębiorstw w społeczeństwie. Niewątpliwie otwiera to interesujące pola badawcze dotyczące m.in. roli podmiotów gospodarczych w wytwarzaniu i dystrybucji dób publicznych oraz ich wpływu na procesy polityczne.

## Bibliografia

- [1] Amable K., *The diversity of modern capitalism*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- [2] Beck U., *What Is Globalization?*, Polity Press, Cambridge, UK 2000.
- [3] Bolger F., Wright G., *Improving the Delphi process: Lessons from social psychological research*, "Technological Forecasting and Social Change" 2011, No. 78(9), pp. 1500–1513.
- [4] Campbell L., *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, "Academy of Management Review" 2007, No. 32(3), pp. 946–967.
- [5] Carroll A.B., *Corporate social responsibility evolution of a definitional construct*, "Business & Society" 1999, No. 38(3), pp. 268–295.
- [6] Chandler A.D. Jr., Mazlish B. (eds.), *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2005.
- [7] Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze: metody i zastosowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [8] Crouch C., *Privatized Keynesianism: An Unacknowledged Policy Regime*, "British Journal of Politics and International Relations" 2009, No. 11(3), pp. 382–399.
- [9] Dawkins J.S., Lewis S., *CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy*, "Journal of Business Ethics" 2003, No. 44 (2–3), pp. 185–193.
- [10] EU Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Brussels, 18 July 2001.
- [11] Fox T., Ward H., Howard B., *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*, World Bank Washington, DC 2002.
- [12] Freeman R.E., Velamuri S.R., *A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility*, 2008, available at SSRN 1186223.
- [13] Gasparski W. (red.), *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

- [14] Hall P.A., Soskice D., *Varieties of capitalism and institutional complementarities*, Springer US, 2004, pp. 43–76.
- [15] Hine J.A., Preuss L. “Society is out there, organisation is in here”: *On the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups*, “Journal of Business Ethics” 2009, No. 88(2), pp. 381–393.
- [16] Hiss S., *From implicit to explicit corporate social responsibility: Institutional change as a fight for myths*, „Business Ethics Quarterly” 2009, No. 19(3).
- [17] Hussein M.M., *Corporate social responsibility from the corporate perspective: A Delphi study of selected information technology companies*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, ProQuest Information and Learning Company, Capella University, August 2006.
- [18] Husted B.W., *Corporate Social Responsibility Practice from 1800–1914: Past Initiatives and Current Debates*, “Business Ethics Quarterly” 2015, Vol. 25, Iss. 1, pp. 125–141.
- [19] Hys K., *Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu – okres sensoryczno-motoryczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 10, s. 107–114.
- [20] Jenkins R., *Globalization, corporate social responsibility and poverty*, “International Affairs” 2005, No. 81(3), pp. 525–540.
- [21] Kang N., Moon J., *Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms*”, “Socio-Economic Review” 2011, No. 10(1), pp. 85–108.
- [22] Kaul I., Conceição P., Le Goulven K., Mendoza R.U. (eds.), *Providing Global Public Goods*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- [23] Kudłak R., Low K.Y., *Special Issues Dedicated to CSR and Corporate Sustainability: A Review and Commentary*, “Long Range Planning” 2015, 48(3), pp. 215–227.
- [24] Landeta J., *Current validity of the Delphi method in social sciences*, “Technological Forecasting and Social Change” 2006, Vol. 73, Iss. 5, pp. 467–482.
- [25] Linstone H.A., Turoff M., *The Delphi method. Techniques and applications*, Addison-Wesley Pub.Co., 2002.
- [26] Linstone H.A., Turoff M., *The Delphi method: Techniques and applications* (Vol. 29), Addison-Wesley Reading, MA 1975.
- [27] Manoliadis O., Tsolas I., Nakou A., *Sustainable construction and drivers of change in Greece: a Delphi study*, “Construction Management and Economics” 2006, No. 24(2), pp. 113–120.
- [28] Matten D., Moon J., “Implicit” and “explicit” CSR: *A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review” 2008, No. 33(2).

- [29] Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review" 1997, No. 22(4), pp. 853–886.
- [30] Monshipouri M., Welch C.E., Kennedy E.T., *Multinational corporations and the ethics of global responsibility: problems and possibilities*, "Human Rights Quarterly" 2003, No. 25(4), pp. 965–989.
- [31] Neuendorf K.A., *The content analysis guidebook*, Sage Publications, 2002.
- [32] Palazzo G., Scherer A.G., *Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation*, "Academy of Management Review" 2008, No. 33(3), pp. 773–775.
- [33] Preuss L., Haunschild A., Matten D., *Trade unions and CSR: A European research agenda*, "Journal of Public Affairs 2006", No. 6 (3–4), pp. 256–268.
- [34] Scherer A.G., Palazzo G., *Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective*, "Academy of Management Review" 2007, No. 32(4), pp. 1096–1120.
- [35] Steurer R., *The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe*, "Policy Sciences" 2010, No. 43(1), pp. 49–72.

---

## O PRZYSZŁOŚCI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – WYNIKI BADAŃ EUROPEJSKICH

### Streszczenie

Zainteresowania badaczy społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) sięgają lat 40. minionego wieku. Jak dotąd badacze przedstawili wiele różnych teorii oraz dowodów empirycznych dotyczących narodzin i rozwoju CSR oraz jego wpływu na działalność przedsiębiorstw. Niewiele jednak wiemy o tym, jak będzie kształtować się przyszłość CSR. Pewne procesy społeczno-gospodarcze i polityczne, takie jak: postępująca globalizacja, liberalizacja handlu, słabnąca rola państw, zdają się sugerować, że przedsiębiorstwa będą odgrywać coraz większą rolę w społeczeństwie. W szczególności będą one coraz częściej angażować się w dobrowolne działania na rzecz pracowników, społeczności lokalnej i środowiska przyrodniczego. Celem tego artykułu jest odpowiedź na pytanie: jaka będzie przyszłość CSR w Europie? Aby ocenić przyszłą rolę CSR, została zastosowana metoda delficka, w ramach której odbyły się trzy rundy badania wśród ponad 500 ekspertów z całej Europy. W artykule zaprezentowano również znaczenie różnych grup interesariuszy oraz polityk i instrumentów CSR dla wzrostu znaczenia społecznie odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw w przyszłości. Wreszcie

są wskazane przyszłe trendy, które zdaniem ekspertów będą miały wpływ na wzrost znaczenia CSR w wybranych sektorach gospodarki, tj. przemyśle samochodowym, budownictwie, sektorze informacji i komunikacji, handlu detalicznym oraz przemyśle tekstylnym.

**SŁOWA KLUCZOWE: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CSR, PRZYSZŁOŚĆ CSR, METODA DELFICKA, EUROPA**

---

## EXPLORING THE FUTURE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – FINDINGS FROM THE EUROPE-WIDE DELPHI STUDY

### Abstract

The academic interest in Corporate Social Responsibility (CSR) reaches back to the 1940s. of the twentieth century. So far researchers have developed numerous theories and revealed empirical evidence that highlights the emergence and development of CSR and its influence on the corporate performance. However, we know rather little about the future of CSR. Some socio-economic processes which occurred during last decades such as ubiquitous globalization, trade liberalization as well as constantly weakening role of the nation states seem to suggest that corporations will play bigger and bigger role in society. In particular, there is an expectation that corporations will increasingly engage in voluntary actions targeting their employees, local community and the natural environment. The purpose of this article is to answer the following question: what will be the future of CSR in Europe? In order to answer this question the Delphi study has been carried out among more than 500 experts representing numerous European countries. The article also presents the importance of different groups of stakeholders as well as CSR policies in stimulating the future role of socially responsible corporate behavior. Finally, the paper reveals the future trends that – according to experts – will affect the growth of the CSR importance in the selected sectors, i.e. automotive, construction, IT, retail and textile.

**KEY WORDS: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CSR, FUTURE, DELPHI STUDY, EUROPE**

# POMIAR ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ: PRZEGLĄD PROPOZYCJI WYBRANYCH AUTORÓW I EMPIRYCZNA WERYFIKACJA REKOMENDOWANEGO NARZĘDZIA

## Wprowadzenie

Organizacyjne uczenie się jest postrzegane przez wielu badaczy jako kluczowa umiejętność niezbędna dla rozwoju przedsiębiorstwa, uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej oraz efektywności [11, s. 274–275; 17, s. 8; 12, s. 208]. W celu zbadania za pomocą metod ilościowych związków z innymi zmiennymi organizacyjnymi niezbędne jest dokonanie jej pomiaru [14, s. 113, 124, 127]. W literaturze dotyczącej zarządzania zaproponowano wiele narzędzi do oceny zjawisk związanych z organizacyjnym uczeniem się. Z przeprowadzonego przez autora przeglądu literatury wynika, iż dokonano niewielu empirycznych weryfikacji tych narzędzi, a mimo ich wielości kolejni badacze wciąż przedstawiają nowe propozycje. Wielość niezweryfikowanych lub słabo zweryfikowanych narzędzi pomiarowych sprawia, iż badacz planujący zbadanie związków między organizacyjnym uczeniem się i innymi zmiennymi staje przed wyzwaniem dokonania przeglądu obszernej literatury, zmierzenia się z niejasnością pojęć i brakiem konsekwencji w ich używaniu oraz wielością konceptualizacji i operacjonalizacji. Następnie musi podjąć ważną, nieodwracalną w ramach danych badań decyzję dotyczącą wyboru narzędzia. Jej podjęcie nie oznacza

---

\* Dr Maciej Czarnecki – Katedra Zarządzania i Gospodarki Żywnościowej, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.



jednak końca wyzwań. Za kolejne kroki uznać należy jego tłumaczenie<sup>1</sup> i weryfikację co najmniej w badaniu pilotażowym.

Celem niniejszego artykułu jest ułatwienie wyboru narzędzia badaczom planującym badanie związków między organizacyjnym uczeniem się a innymi zmiennymi organizacyjnymi. Artykuł zawiera przegląd zasługujących zdaniem autora na szczególną uwagę<sup>2</sup> propozycji narzędzi pomiarowych, rekomendację jednego spośród nich, opis wyników przeprowadzonego dwukrotnie testowania rekomendowanego narzędzia w dwóch próbach polskich przedsiębiorstw średniej wielkości oraz jego tłumaczenie na język polski<sup>3</sup>. W podpunkcie *Inne propozycje narzędzi do oceny zjawisk związanych z uczeniem się w organizacjach* przedstawiono także krótko narzędzia niemogące mieć zastosowania w badaniach naukowych, lecz mogące posiadać walor przydatności w innych okolicznościach (np. w projektach doradczych, w przypadku dokonywania samooceny przez członków kierownictwa itp.). Autor ma nadzieję, iż publikacja przyczyni się do oszczędzenia czasu osobom planującym analizy związków między organizacyjnym uczeniem się a innymi konstruktami, do tego, że analizy takie będą częściej podejmowane, a także do dokonywania przez badaczy trafnych wyborów dotyczących narzędzia do pomiaru tej ważnej cechy organizacyjnej.

## 1. Wyzwania związane z konceptualizacją i operacjonalizacją zdolności do organizacyjnego uczenia się

Uczenie się w organizacjach jest przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu od lat 60. XX wieku [zob. np. 3, s. 175–203], jednak podejścia do procesów uczenia się prezentowane przez różnych badaczy ciągle znacząco się różnią [19, s. 22, 24, 26]. Według Lähteenmäki i in. rozważaniom w zaskakującym wręcz stopniu brakuje cechy kumulatywności, integralności oraz weryfikacji empirycznej większości

<sup>1</sup> Zdecydowaną większość narzędzi opublikowano w języku angielskim. Tłumaczenie jest ważną i zazwyczaj niedocenianą czynnością, o czym mowa w dalszej części artykułu.

<sup>2</sup> W przeglądzie uwzględniono wybrane propozycje znalezione w literaturze przedmiotu. Kryteriami wyboru były: zachowanie metodyki wymaganej przy opracowywaniu nowych skal; podanie informacji dotyczących parametrów statystycznych skal; zwięzłość (liczba stwierdzeń/pytań zawartych w skali); liczebność próby; charakterystyka próby (preferowana próba: przedsiębiorstwa średnie); opublikowanie całości skali w literaturze dotyczącej zarządzania w języku polskim lub angielskim. Autor nie deklaruje, że dokonany przez niego przegląd ma charakter pełny oraz że wybrana przez niego skala jest „jedynie słuszną”. Specjalnością autora nie jest organizacyjne uczenie się, zmienna ta była jednym z kilku konstruktów przyjętych przez niego w modelu badawczym jako zmienna objaśniająca organizacyjny rozwój. Jego intencją nie jest wyrażenie kategoriowych opinii, lecz wpisanie się w nurt dyskusji na temat operacjonalizacji zdolności do organizacyjnego uczenia się.

<sup>3</sup> Z uwagi na ograniczenia w objętości artykułu nie przedstawiono w nim treści stwierdzeń zawartych w pozostałych skalach.

pojawiających się koncepcji [14, s. 124, 126, 127]. Autorzy ci wskazują także na brak równowagi między liczbą publikacji o charakterze rozważań teoretycznych a liczbą badań empirycznych. Sytuacji nie ułatwia fakt, że z organizacyjnym uczeniem się wiążą się pojęcia, niebędące jego synonimami [18, s. 97], takie jak: zdolność absorbcyjna [5, s. 128 i n.], organizacja inteligentna [6, s. 43] czy zarządzanie wiedzą [24; 22, s. 636]. Istotne różnice w podejściach do definiowania, wielowątkowość i interdyscyplinarność problematyki [23, s. 4], nieostre granice między używanymi pojęciami skutkują więc z jednej strony wielością narzędzi, z drugiej zaś – brakiem ich rzetelnej, empirycznej weryfikacji<sup>4</sup>.

Decyzja dotycząca wyboru skali pomiarowej nie oznacza jednak końca wyzwań. Niedocenianą zazwyczaj czynnością jest jej przetłumaczenie na język polski. Poza przypadkami bardzo dobrej znajomości języka obcego przez badacza pożądane jest, aby tłumaczenie było efektem jego współpracy z tłumaczem dobrze znającym słownictwo używane w literaturze naukowej dotyczącej zarządzania. Następnie należy przeprowadzić badania pilotażowe w celu sprawdzenia reakcji respondentów na przetłumaczone stwierdzenia skali<sup>5</sup> oraz oszacowania jej parametrów pomiarowych. Satysfakcjonujące parametry uzyskane w badaniach przedsiębiorstw brytyjskich, hiszpańskich itd. nie muszą się potwierdzić w badaniach polskich przedsiębiorstw. Istotny wpływ na te parametry mogą mieć różnice kulturowe pomiędzy krajami, a także charakterystyki demograficzne przedsiębiorstw z próby. Obserwacja reakcji respondentów na poszczególne stwierdzenia skali, liczba braków w odpowiedziach, odpowiedzi „nie wiem/nie dotyczy”, a także przeprowadzenie analiz czynnikowej oraz rzetelności doprowadzają prawie zawsze do przeformułowania niektórych stwierdzeń, usunięcia niektórych z nich itp., a w efekcie zaś do poprawy parametrów pomiarowych skali.

<sup>4</sup> Problemy związane z dokonaniem wyboru skali pomiarowej dotyczą oczywiście nie tylko organizacyjnego uczenia się. Wydaje się jednak, że w tym przypadku problem wyboru skali jest większy niż w przypadku innych koncepcji będących przedmiotem rozważań w literaturze dotyczącej zarządzania od wielu lat, w odniesieniu do których osiągnięto pewien konsensus co do ich konceptualizacji i operacjonalizacji. Na przykład w przypadku orientacji przedsiębiorczej można przyjąć, iż osiągnięto konsensus dotyczący jej wymiarów, istnieją też wielokrotnie zweryfikowane skale do jej pomiaru. W przypadku zdolności do organizacyjnego uczenia się należy uznać, że nauki o zarządzaniu są dalekie od osiągnięcia takiego konsensusu.

<sup>5</sup> Stwierdzenia, które wydają się zrozumiałe i jednoznaczne dla badacza, mogą okazać się o wiele mniej zrozumiałe dla respondentów. Należy wskazać, iż jest mało prawdopodobne, aby znali oni literaturę naukową dotyczącą badanych zjawisk, kontekst badań itp. Autor rekomenduje wzięcie udziału w przeprowadzeniu kilku pierwszych wywiadów (w przypadku zlecenia ich przeprowadzenia firmie badawczej) bądź samodzielne przeprowadzenie kilku pierwszych wywiadów z respondentami (w przypadku wyboru metody papierowej lub CAWI – *Computer Assisted Web Interviews*).

## 2. Przegląd propozycji narzędzi pomiarowych wybranych autorów

### 2.1. J.M. Sinkula, W.E. Baker i T. Noordewier [21]

W oparciu o przeprowadzony przegląd literatury autorzy przyjęli założenie, że organizacyjne uczenie się uwarunkowane jest przez trzy elementy:

- wspólną wizję i cele (*shared vision*); badacze wskazują, że w literaturze przedmiotu są one często uważane za podstawę organizacyjnego uczenia się, ukierunkowują je i nadają mu sens;
- zaangażowanie w uczenie się (*commitment to learning*), bez którego jest mało prawdopodobne, aby uczenie się na poziomie organizacyjnym osiągało satysfakcjonujące poziomy;
- otwartość na nowe idee (*open-mindedness*) sprawiająca, iż uczestnicy organizacji są w stanie podchodzić krytycznie do istniejących rutyn i przekonań, w konsekwencji zaś modyfikować je lub odrzucać; jest ona konieczna w procesie „oduczania się” niezbędnego w procesie trwałej zmiany.

Przy opracowaniu narzędzia pomiarowego wykorzystano stwierdzenia użyte wcześniej przez innych badaczy, oddzielnie dla każdego z wymiarów, uzyskując początkową, rozbudowaną wersję kwestionariusza. Został on poddany dyskusji panelowej z udziałem praktyków i naukowców, w efekcie której część stwierdzeń została przeformułowana lub usunięta, dodano także nowe, oryginalne stwierdzenia. Skala została przetestowana na próbie losowo wybranych 125 amerykańskich głównie dużych przedsiębiorstw<sup>6</sup> będących członkami Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu. Respondenci ustosunkowywali się do stwierdzeń za pomocą 5-stopniowej skali Likerta. Przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową oraz analizy rzetelności, w efekcie których w skali pozostawiono 11 stwierdzeń. Badacze deklarują uzyskanie satysfakcjonujących współczynników rzetelności alfa Cronbacha dla każdego z wymiarów: *zaangażowanie w uczenie się* 0,87; *wspólna wizja i cele* 0,86 oraz 0,80 dla wymiaru *otwartość na nowe idee* [21, s. 312 i n.], nie podają jednak wskaźnika dla całości skali. Wymiary *zaangażowanie w uczenie się* oraz *wspólna wizja i cele* są mierzone za pomocą czterech stwierdzeń dla każdego z nich, zaś *otwartość na nowe idee* – za pomocą trzech [21, s. 316].

<sup>6</sup> 4,1% przedsiębiorstw zatrudniało do 100 osób, 10,7% – od 101 do 500, pozostałe zaś – ponad 500; 53,7% z spośród wszystkich przedsiębiorstw zatrudniało ponad 5000 osób.

## 2.2. S. Goh i G. Richards [8]

Badacze ci wyróżniają pięć wymiarów organizacyjnego uczenia się [8, s. 577–578], definiując je następująco:

- przejrzystość misji i wizji (*clarity of purpose and mission*): stopień jasności, z jakim pracownicy postrzegają wizję i misję organizacji, oraz zrozumienia, w jaki sposób mogą przyczynić się do jej osiągnięć;
- przywództwo (*leadership*): stopień, w jakim kadra zarządzająca wspiera uczenie się pracowników i inicjuje zachowania wspierające kulturę eksperymentowania i zmiany;
- eksperymentowanie (*experimentation*): stopień swobody pracowników w zakresie sposobów osiągnięcia celów oraz podejmowania ryzyka;
- transfer wiedzy (*transfer of knowledge*): stopień wykorzystania systemów zarządzania umożliwiających uczenie się na podstawie odniesionych porażek, uczenie się od innych, w tym także na podstawie doświadczeń innych organizacji;
- praca zespołowa i grupowe rozwiązywanie problemów (*teamwork and group-problem solving*): stopień, w jakim w organizacji jest wykorzystywana praca zespołowa przy rozwiązywaniu problemów oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

Opracowanie kwestionariusza rozpoczęto od zawarcia w nim 55 stwierdzeń zaproponowanych wcześniej przez innych badaczy. Poddano je serii dyskusji w grupach fokusowych, w efekcie których część stwierdzeń została przeformułowana [8, s. 579]. Następnie poproszono 100 pracowników z dwóch organizacji o wypełnienie kwestionariusza, po czym na podstawie ich odpowiedzi przeprowadzono analizę czynnikową. W jej efekcie zredukowano liczbę stwierdzeń do 21, przy czym nie zmieniono liczby wymiarów konstruktów [8, s. 582, 583]. Autorzy deklarują uzyskanie współczynnika alfa Cronbacha dla całości skali na poziomie 0,9 [8, s. 579], nie podają jednak informacji o współczynnikach uzyskanych dla poszczególnych wymiarów. Badacze użyli narzędzia do porównania zdolności do organizacyjnego uczenia się czterech przedsiębiorstw z sektorów „intensywnie wykorzystujących wiedzę, takich jak szkolenia i telekomunikacja” [8, s. 579, 580]. Dwa z nich były przedsiębiorstwami publicznymi, dwa prywatnymi, zatrudniającymi kolejno: 300, 550, 2000 oraz 200 osób. Kwestionariusz został wypełniony przez 632 osoby z różnych szczebli zarządzania, którzy ustosunkowywali się do zawartych w nim stwierdzeń za pomocą 7-stopniowej skali Likerta.

Następnie narzędzia tego użył w swoich badaniach Chan [4], uzyskując następujące wartości współczynnika alfa Cronbacha: 0,65 dla wymiaru *przejrzystość misji i wizji*, 0,81 dla wymiaru *przywództwo*, 0,73 dla wymiaru *eksperymentowanie*, 0,68 dla wymiaru *transfer wiedzy* oraz 0,52 dla wymiaru *praca zespołowa i grupowe rozwiązywanie problemów* [4, s. 227]. Badacz podaje także, że w przeprowadzonej przez niego analizie czynnikowej stwierdzenia grupowały się do poszczególnych czynników w sposób „bardzo niejasny”; konkluduje więc, iż przyjęta wymiarowość

konstruktu „pozostaje sprawą problematyczną” [4, s. 228]. Ostatecznie jednak, argumentując to uzyskanymi wartościami wskaźników rzetelności, zdecydował się on na użycie w swoich badaniach skali bez wprowadzania zmian w stosunku do oryginału [4, s. 228]<sup>7</sup>.

### 2.3. E. Sadler-Smith, D.P. Spicer i I. Chaston [20]

Badacze po dokonaniu przeglądu literatury, wykorzystując stwierdzenia użyte w opublikowanych dotąd skalach oraz po przeprowadzeniu „nieformalnych dyskusji z menadżerami” [20, s. 146], opracowali wstępne narzędzie zawierające 30 stwierdzeń. Zostało ono poddane dyskusji panelowej z udziałem naukowców i praktyków, w efekcie której zredukowano liczbę stwierdzeń do 20. Skalę poddano następnie badaniu pilotażowemu (ankieta została wypełniona przez 30 menadżerów), po którym dokonano dalszej redukcji stwierdzeń, zmniejszając ich liczbę do 13. Tak opracowaną jednowymiarową skalę użyto w badaniu właściwym, którego celem było zbadanie zależności między organizacyjnym uczeniem się a innymi zmiennymi. Przeprowadzono je na próbie właścicieli – przedsiębiorców oraz dyrektorów zarządzających w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 100 pracowników z południa i zachodu Wielkiej Brytanii z sektorów produkcji maszyn oraz usług biznesowych [20, s. 147]. Przeprowadzona po tym badaniu analiza czynnikowa wykazała, iż wbrew oczekiwaniom badaczy 4 z 13 użytych stwierdzeń grupowały się do oddzielnego czynnika, w związku z czym do ostatecznych analiz użyli oni 9 stwierdzeń [20, s. 154]. Badacze deklarują uzyskanie współczynnika rzetelności alfa Cronbacha dla skali o wartości 0,79 [20, s. 148].

### 2.4. V.J. Marsick i K.E. Watkins [15]

Autorki przedstawiają propozycję skali do pomiaru *kultury organizacyjnego uczenia się*. Narzędzie zawiera 43 stwierdzenia odnoszące się do trzech poziomów uczenia się: 13 – indywidualnego, 6 – grupowego, 24 stwierdzenia odnoszą się do poziomu organizacji. Dodatkowo autorki wskazują na stwierdzenia, które mogą być użyte w skróconej wersji kwestionariusza, zawierającej 21 stwierdzeń (6 na poziomie indywidualnym, 3 – grupowym i 12 – organizacyjnym) oraz na 7 stwierdzeń w bardzo uproszczonej wersji kwestionariusza (2 stwierdzenia dotyczące poziomu indywidualnego, 1 stwierdzenie – grupowego, 4 stwierdzenia – poziomu organizacji). Niniejszy

<sup>7</sup> Warto wskazać, że Chan uzyskał przywołane wartości wskaźników rzetelności na podstawie 139 kwestionariuszy wypełnionych przez pracowników australijskiego szpitala zatrudniającego 800 osób, przy czym lekarze nie byli ankietowani [4, s. 226].

artykuł koncentruje się na poziomie organizacji, dlatego w dalszych rozważaniach pominięto rozważania dotyczące pozostałych poziomów.

Autorki wskazują na cztery wymiary uczenia się na poziomie organizacji [15, s. 139, 144, 148]:

- wspieranie współpracy i zespołowego uczenia się (*encourage collaboration and team learning*) dotyczące klimatu wspólnego uczenia się i pracy, wspierania i nagradzania współpracy oraz wykorzystywania opinii grup prezentujących różne myślenie;
- wykorzystanie systemów umożliwiających nabywanie wiedzy oraz dzielenie się nią (*systems to capture and share learning*);
- delegowanie i odpowiedzialność (*empower people*) dotyczące zaangażowania pracowników w tworzenie i wdrażanie wizji organizacji oraz umiejscowienia podejmowania decyzji możliwie blisko miejsc ich wdrażania;
- powiązanie organizacji z otoczeniem (*connect the organization to its environment*): pracownicy powinni identyfikować efekty swojej pracy zarówno dla organizacji, jak i dla jej otoczenia.

Autorki informują, że narzędzie było opracowywane i ulepszone w trakcie ich uczestnictwa w projektach badawczych oraz doradczych, a stwierdzenia zawarte w skali były przez kolejne lata testowane i ulepszone [15, s. 133, 136]. Nie podają jednak szczegółowych informacji dotyczących jej właściwości pomiarowych, ograniczając się do informacji, że pracowały nad wszystkimi skalami do uzyskania przez nie wskaźników alfa Cronbacha co najmniej 0,7 [15, s. 137]. Powyższe spostrzeżenia mogą budzić obawy dotyczące zarówno metodyki opracowywania skali, jak i jej właściwości pomiarowych, co należy wziąć pod uwagę w przypadku chęci jej użycia w badaniach naukowych.

## 2.5. P. Jerez-Gomez, J. Céspedes-Lorente i R. Valle-Cabrera [10]

Opierając się na wnioskach z przeprowadzonego przeglądu literatury, autorzy wyróżniają cztery wymiary zdolności do organizacyjnego uczenia się [10, s. 717, 718, 724]:

- zaangażowanie kierownictwa w uczenie się (*managerial commitment*): menadżerowie powinni rozumieć wagę oraz rozwijać kulturę promującą organizacyjne uczenie się;
- podejście systemowe (*systems perspective*): myślenie skupiające członków organizacji wokół wspólnej tożsamości i osiągnięcia celów;
- otwartość i eksperymentowanie (*openness and experimentation*): otwartość na nowe pomysły, eksperymentowanie oraz podejmowanie kontrolowanego ryzyka;
- transfer i integracja wiedzy (*knowledge transfer and integration*): analiza i uczenie się na błędach i porażkach, stosowanie magazynów wiedzy, przeprowadzanie otwartych rozmów dotyczących nowych pomysłów i inicjatyw.

W kwestionariuszu uwzględniono stwierdzenia używane dotąd przez innych badaczy, na podstawie literatury przedmiotu opracowano także dodatkowe stwierdzenia. Skala zawierająca 23 pytania została poddana dyskusji z dyrektorami HR z sektora hiszpańskich produkcyjnych firm chemicznych, w efekcie której przeformułowano część z nich. Następnie poddano skalę testowaniu na próbie 111 przedsiębiorstw z tego sektora zatrudniających co najmniej 50 osób<sup>8</sup>. Respondentami byli dyrektorzy zarządzający lub dyrektorzy HR, którzy odnosili się do stwierdzeń zawartych w ankiecie za pomocą 7-stopniowej skali Likerta. Po przeprowadzeniu zaawansowanych analiz statystycznych [zob. 10, s. 719–723] ostatecznie uzyskano skalę składającą się z 16 stwierdzeń: 5 – dla *zaangażowania kierownictwa w uczenie się*, 3 – dla *podejścia systemowego*, 4 – dla wymiaru *otwartość i eksperymentowanie* oraz 4 stwierdzenia dla wymiaru *transfer i integracja wiedzy*. Autorzy deklarują uzyskanie satysfakcjonujących właściwości pomiarowych, w tym współczynników rzetelności alfa Cronbacha: 0,88 – dla całej skali; 0,82 – dla wymiaru *zaangażowanie kierownictwa*; 0,78 – dla *podejścia systemowego*; 0,73 – dla *otwartości i eksperymentowania* oraz 0,80 – dla wymiaru *transfer i integracja wiedzy* [10, s. 721, 722].

## 2.6. Inne propozycje narzędzi do oceny zjawisk związanych z uczeniem się w organizacjach

Warto też zwrócić uwagę na inne propozycje mogące być ciekawymi w pewnych okolicznościach i kontekstach.

Bontis i in. [2] zaproponowali narzędzie *Strategic Learning Assessment Map Questionnaire* do pomiaru relacji między przepływami wiedzy na różnych poziomach systemu uczenia się organizacji. Zostało ono opracowane z zachowaniem wysokiego stopnia rygorystyki wymaganego przy opracowywaniu skal [zob. 2, s. 447–450], w rezultacie czego otrzymano satysfakcjonujące właściwości pomiarowe narzędzia [2, s. 454]. Składa się ono z 29 stwierdzeń pogrupowanych do 6 wymiarów [2, s. 462]. Autorzy uwzględnili w nim stwierdzenia, które po dokonanej przez nich analizie czynnikowej skali bardziej rozbudowanej grupowały się do poszczególnych wymiarów z siłą co najmniej 0,7 [2, s. 453]. Rozbudowaną skalę zawierającą 60 stwierdzeń przyporządkowanych do 6 wymiarów można znaleźć np. w załączniku B do [1]<sup>9</sup>. Ciekawą propozycją jest też narzędzie opracowane przez Garvina i in. [7], zawierające 55 stwierdzeń pogrupowanych do trzech wymiarów. Szkoda, że mimo przekonująco sformułowanych, jasnych i zwięzłych stwierdzeń autorzy nie podają parametrów

<sup>8</sup> Z czego od 29 przedsiębiorstw otrzymano po dwa wypełnione kwestionariusze – razem 140 kwestionariuszy [10, s. 719].

<sup>9</sup> Skala zawiera także wymiar dotyczący rezultatów uczenia się, będący jednak w opisywanych badaniach zmienną zależną.

statystycznych narzędzia<sup>10</sup>. Z tego powodu użycie go w badaniach naukowych należy uznać za ryzykowne, chyba że po przeprowadzeniu badań pilotażowych, które wykazałyby satysfakcjonujące właściwości pomiarowe, ewentualnie doprowadziłyby do usunięcia bądź przeformułowania niektórych stwierdzeń.

Warto też wspomnieć, iż w literaturze (nie tylko naukowej) związanej z zarządzaniem są publikowane tzw. modele dojrzałości wykorzystywane do przeprowadzenia samooceny i oceny dojrzałości ocenianych zjawisk organizacyjnych, w tym także związanych z uczeniem się w organizacjach [9, s. 66 i n.]. Należy jednak wskazać, iż większość z nich ma charakter opisowy [16, s. 53], a metody ich opracowania, poza nielicznymi wyjątkami, nie są naukowe<sup>11</sup>. Nie są to więc narzędzia pomiarowe w znaczeniu przyjętym w niniejszym artykule.

### 3. Rekomendacja narzędzia pomiarowego: uzasadnienie i wyniki empirycznej weryfikacji przeprowadzonej w dwóch próbach polskich przedsiębiorstw

Autor podjął decyzję o wykorzystaniu w swoich badaniach<sup>12</sup> skali zaproponowanej przez Jerez-Gomez i in. [10]. Jest ona, w ocenie autora, skalą w najwyższym stopniu spośród przywołanych w niniejszej publikacji wykorzystującą dorobek innych badaczy. Jerez-Gomez i in. w sposób wyczerpujący opisali metodykę badań, próbę oraz wyniki analiz statystycznych. Próba badawcza<sup>13</sup> była bardziej zbliżona do przedsiębiorstw średnich będących przedmiotem badań autora niż próby, na których opracowano pozostałe narzędzia. Przekonujące są także wyniki przedstawionych przez autorów zaawansowanych analiz statystycznych. Nie bez znaczenia jest fakt, iż kwestionariusz zawiera 16 stwierdzeń<sup>14</sup>. W sytuacji gdy konstrukt ma być jednym z kilku zawartych w modelu badawczym, więźłość powinna być jednym z kluczowych kryteriów wyboru skali.

Autor dokonał tłumaczenia oryginalnych stwierdzeń skali, następnie tłumacz zweryfikował jego poprawność, zapoznawszy się wcześniej ze wskazanymi przez autora fragmentami publikacji Jerez-Gomez i in. Skala została poddana badaniu pilotażowemu na próbie 42 przedsiębiorstw niewzrostowych (zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach w przedziale 0–10%) oraz 43 wzrostowych (przyrost zatrudnienia

<sup>10</sup> Być może ze względu na miejsce publikacji („Harvard Business Review”).

<sup>11</sup> Większość modeli dojrzałości została opracowana przez firmy doradcze.

<sup>12</sup> Jak wspomniano, tematyka organizacyjnego uczenia się nie jest specjalnością autora. Było ono jedną ze zmiennych objaśniających organizacyjny rozwój w modelu badawczym weryfikowanym przez niego.

<sup>13</sup> Składała się z hiszpańskich produkcyjnych przedsiębiorstw z sektora chemicznego zatrudniających co najmniej 50 osób.

<sup>14</sup> Skala pomiarowa nie musi zawierać wielu stwierdzeń, aby być skalą rzetelną i trafną. Na przykład większość uznanych skal do pomiaru orientacji przedsiębiorczej zawiera nie więcej niż 10 stwierdzeń.



o przynajmniej 50% w ostatnich 3 latach)<sup>15</sup>. Przeprowadzenie wywiadów za pomocą metody mieszanej CATI + CAWI<sup>16</sup> zostało zlecone firmie badawczej<sup>17</sup>. Autor przeprowadził szkolenie dla ankieterów, następnie zaś wziął udział w przeprowadzeniu kilku pierwszych wywiadów telefonicznych. Po przeprowadzeniu badania pilotażowego poprawiono tłumaczenie niektórych stwierdzeń. Zdecydowano także o takim sformułowaniu dwóch pytań, aby nie było konieczności kodowania odwrotnego. Po przeprowadzeniu analiz rzetelności oraz czynnikowej zdecydowano o pozostawieniu wszystkich stwierdzeń w kwestionariuszu, z utrzymaniem ich przyporządkowania do pierwotnie przyjętych wymiarów. Współczynnik alfa Cronbacha dla całości skali okazał się satysfakcjonujący i wyniósł 0,8. Rozważano usunięcie jednego stwierdzenia z wymiaru *otwartość i eksperymentowanie: firma promuje eksperymentowanie i innowacje jako sposoby poprawiania realizowanych procesów*. Jego usunięcie nieznacznie podwyższyłoby współczynnik alfa Cronbacha dla tego wymiaru, zdecydowano jednak, iż decyzję taką można też podjąć po przeprowadzeniu badań właściwych, nie uwzględniając go w ostatecznych analizach. Przeprowadzenie badania pilotażowego umożliwiło także upewnienie się o prawidłowości doboru respondentów<sup>18</sup>, przyjętej metody ankietowania oraz jakości usług świadczonych przez firmę przeprowadzającą wywiady. Przed przystąpieniem do przeprowadzania wywiadów w ramach badania właściwego autor skrócił definicję zdolności do organizacyjnego uczenia się przedstawianą respondentom oraz ponownie przeprowadził szkolenie dla ankieterów. Badanie właściwe przeprowadzono techniką CATI + CAWI<sup>19</sup>, podobnie jak w przypadku badań pilotażowych, a respondenci proszeni byli o odniesienie się do stwierdzeń za pomocą 7-stopniowej skali Likerta. Badanie przeprowadzono w roku 2015 na próbie 138 polskich wzrostowych przedsiębiorstw średniej wielkości<sup>20, 21</sup>.

<sup>15</sup> W przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy, niezależnie od formy prawnej zatrudnienia. Z próby wykluczono przedsiębiorstwa, w których więcej niż połowa wzrostu zatrudnienia została uzyskana w efekcie fuzji i/lub przejęć.

<sup>16</sup> *Computer Assisted Telephone Interviews* oraz *Computer Assisted Web Interviews*. Pytania były zadawane telefonicznie przy równoczesnym wyświetlaniu kwestionariusza na ekranie komputera respondentów, przy czym były zapisywane odpowiedzi uzyskane przez ankietera.

<sup>17</sup> Centrum Badań Marketingowych INDICATOR.

<sup>18</sup> Respondentami były „osoby bezpośrednio podlegające prezesowi (właścicielowi, dyrektorowi nacelnemu) dobrze zorientowane w sprawach organizacyjnych firmy i jej strategii, a w uzasadnionych przypadkach, w odniesieniu do wybranych części kwestionariusza, dodatkowo osoby, które dobrze orientują się w poszczególnych obszarach – wywiad wielopodmiotowy” (fragment umowy między Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu oraz firmą przeprowadzającą ankietowanie).

<sup>19</sup> Przeprowadzenie wywiadów zlecono ponownie Centrum Badań Marketingowych INDICATOR.

<sup>20</sup> W próbie znajdowały się przedsiębiorstwa, które miały status średnich w okresie ostatnich trzech lat. Z tego 41 przedsiębiorstw zatrudniało przed trzema laty poniżej 50 osób (zatem stały się przedsiębiorstwami średnimi w wyniku wzrostu), a 16 – zatrudniało w momencie badania powyżej 249 osób (czyli stało się w wyniku wzrostu przedsiębiorstwami dużymi).

<sup>21</sup> Liczebność próby, operat losowania, odsetek odmów oraz uzyskane wysokie wskaźniki podobieństwa struktur dla sektorów działalności, rozkładu procentowego regionów i dynamiki wzrostu pozwalają przyjąć, że próba ta była reprezentatywna dla populacji tak zdefiniowanych wzrostowych przedsiębiorstw średniej

Po przeprowadzeniu ankietowania ponownie przeprowadzono badanie rzetelności skali, na podstawie którego zdecydowano w ostatecznych analizach nie uwzględniać jednego stwierdzenia z wymiaru *otwartość i eksperymentowanie: firma promuje eksperymentowanie i innowacje jako sposoby poprawiania realizowanych procesów*, podwyższając nieznacznie współczynnik rzetelności alfa Cronbacha pomiaru tego wymiaru do wartości 0,7. Ostatecznie uzyskano następujące współczynniki alfa Cronbacha: dla całości skali (15 stwierdzeń) 0,86; dla *zaangażowania kierownictwa* (5 stwierdzeń) – 0,75; dla *podejścia systemowego* (3 stwierdzenia) – 0,79; dla wymiaru *otwartość i eksperymentowanie* (3 stwierdzenia) – 0,70; dla wymiaru *transfer i integracja wiedzy* (4 stwierdzenia) – 0,72. Są to więc wartości nieznacznie niższe niż deklarowane przez autorów skali. W załączniku do artykułu przedstawiono ostatecznie przyjętą do analiz wersję narzędzia.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono opis wybranych narzędzi do pomiaru zjawisk związanych z organizacyjnym uczeniem się. W ocenie autora wszystkie są wartościowymi propozycjami, posiadającymi jednak – jak wszystkie narzędzia do pomiaru cech ukrytych – ograniczenia i słabości. W przypadku narzędzia omówionego w punkcie 2.1 wątpliwości dotyczą próby, na podstawie której opracowano skalę, mającej charakter próby „wygodnej”. Brakuje także informacji nt. wskaźnika rzetelności dla całości skali. Nieznane są wskaźniki rzetelności dla poszczególnych wymiarów narzędzia przedstawionego w punkcie 2.2. Także w tym przypadku wydaje się, iż opracowano je na próbie, do której badacze mieli „wygodny” dostęp. Narzędzie opisane w punkcie 2.3 może budzić niedosyt z uwagi na swoją jednowymiarowość oraz bardzo krótki opis metodyki. Opis metodyki opracowania narzędzia opisanego w punkcie 2.4 wskazuje z kolei na brak spełnienia wymogów metodyki opracowywania skal pomiarowych przeznaczonych dla celów badaniach naukowych. W punkcie 2.6 przywołano inne propozycje skal będących ciekawymi propozycjami w pewnych okolicznościach i kontekstach, poza badaniami naukowymi. W kontekście powyższych uwag Autor dokonał rekomendacji narzędzia opracowanego przez Jerez-Gomez i in. (punkt 2.5), które w jego opinii w najwyższym stopniu spełnia kryteria wyboru określone we *Wprowadzeniu*. Następnie opisał kolejne kroki prowadzące do przetestowania go w warunkach polskich: tłumaczenie, badanie pilotażowe na próbie 85 polskich średnich przedsiębiorstw, ocenę rzetelności, badanie właściwe na próbie 138 polskich

---

wielkości w Polsce. Więcej informacji na temat próby oraz przesłanek pozwalających przyjąć założenia o jej reprezentatywności znajduje czytelnik w monografii autorstwa M. Czarneckiego pt. *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw* (Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016).

średnich przedsiębiorstw wzrostowych oraz ponowną ocenę rzetelności. Załącznik do artykułu zawiera treść zweryfikowanego w ten sposób narzędzia pomiarowego.

## Bibliografia

- [1] Bontis N., *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge*, „Academy of Management Proceedings” 1999, No. 1.
- [2] Bontis N., Crossan M.M., Hulland J., *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*, „Journal of Management Studies” 2002, No. 39(4).
- [3] Cangelosi V.E., Dill W.R., *Organizational learning: Observations toward a theory*, „Administrative Science Quarterly” 1965.
- [4] Chan C.C., *Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital*, „Learning in Health and Social Care” 2003, No. 2(4).
- [5] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, No. 35.
- [6] Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, Kopycińska D. (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- [7] Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F., *Is yours a learning organization?*, „Harvard Business Review” 2008, No. 86(3).
- [8] Goh S., Richards G., *Benchmarking the learning capability of organizations*, „European Management Journal” 1997, No. 15(5).
- [9] Iversen J., Nielsen P.A., Norbjerg J., *Situated assessment of problems in software development*, „Database for Advances in Information Systems” 1999, Vol. 30, No. 2.
- [10] Jerez-Gomez P., Céspedes-Lorente J., Valle-Cabrera R., *Organizational learning capability: a proposal of measurement*, „Journal of Business Research” 2005, No. 58(6).
- [11] Kazanjian R.K., *Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures*, „Academy of Management Journal” 1988, Vol. 31, No. 2.
- [12] Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [13] Kulkarni U., St. Louis R., *Organizational self assessment of knowledge management maturity*, AMCIS 2003 Proceedings, 2003.
- [14] Lähteenmäki S., Toivonen J., Mattila M., *Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement*, „British Journal of Management” 2001, No. 12(2).
- [15] Marsick V.J., Watkins K.E., *Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*, „Advances in Developing Human Resources” 2003, Vol. 5, No. 2.

- [16] Mutafelija B., Stromberg H., *Systematic process improvement using ISO 9001: 2000 and CMMI*, Artech House, Boston – London 2003.
- [17] Phelps R., Adams R., Bessant R., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, „International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9, No. 1.
- [18] Rudawska A., *The learning organization idea in the context of organizational learning and knowledge management*, „International Journal of Contemporary Management” 2013, No. 12.
- [19] Rudawska A., *Zdolność do organizacyjnego uczenia się jako kluczowa dynamiczna zdolność organizacji*, [w:] *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu – wybrane zagadnienia*, Rudawska A. (red.), Wydawnictwo West End, Szczecin 2013.
- [20] Sadler-Smith E., Spicer D.P., Chaston I., *Learning orientations and growth in smaller firms*, „Long Range Planning” 2001, No. 34(2).
- [21] Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T., *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, No. 25(4).
- [22] Sopińska A., *Zarządzanie wiedzą – moda czy konieczność?*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [23] Sysko-Romańczuk S., Lozano-Platonoff A., Rudawska A., *Koncepcja organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 2007, nr 2.
- [24] Tabaszewska E., *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

---

## POMIAR ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ: PRZEGLĄD PROPOZYCJI WYBRANYCH AUTORÓW I EMPIRYCZNA WERYFIKACJA REKOMENDOWANEGO NARZĘDZIA

### Streszczenie

Badacze planujący przeprowadzenie badań związków między zmiennymi organizacyjnymi stoją przed wieloma wyzwaniami. Jednym z nich jest wybór metody pomiaru tych zmiennych. Organizacyjnemu uczeniu się, jako umiejętności niezbędnej dla rozwoju przedsiębiorstwa, uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej oraz efektywności poświęcono dużo uwagi

w literaturze dotyczącej zarządzania. Dużo uwagi poświęcono także opracowaniu narzędzi do pomiaru zjawisk z nim związanych. Jednak zamiast empirycznie weryfikować i systematycznie doskonalić istniejące narzędzia, badacze przedstawiają coraz to nowe propozycje. Skutkuje to problemem wyboru spośród wielu istotnie różniących się od siebie, niezwyfikowanych bądź słabo zweryfikowanych skal. Celem niniejszej publikacji jest ułatwienie tego wyboru osobom planującym ujęcie organizacyjnego uczenia się w swoich modelach badawczych. Artykuł zawiera opis propozycji wybranych autorów, przedstawienie argumentów skłaniających autora do zarekomendowania skali Jerez-Gomez i in. oraz opis wyników przeprowadzonego dwukrotnie testowania tej skali w dwóch próbach polskich przedsiębiorstw średniej wielkości. W załączniku do artykułu przedstawiono tłumaczenie skali na język polski.

**SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ; SKALA POMIAROWA; NARZĘDZIE POMIAROWE**

---

## ORGANIZATIONAL LEARNING MEASUREMENT: LITERATURE REVIEW AND EMPIRICAL VERIFICATION OF THE RECOMMENDED MEASUREMENT TOOL

### Abstract

In order to test relationships between organization learning and other variables using quantitative methods, we need to measure them. In subject literature a number of instruments have been proposed to measure phenomena connected with organization learning, however, almost every time researchers try out different instruments that differ significantly from previous ones, or attempt to build brand new scales. This results in a wide variety of measurement tools whose empirical verification tends to be reduced to a single use. The paper contains a description of more interesting measurement instruments in the Author's selection, arguments in favour and in recommendation of the Jerez-Gomez et al. scale, as well as a description of experiments carried out on two samples of Polish companies of medium size tested twice with the scale. A translation of the scale from the English language is presented, and results of testing with Cronbach's alpha, where both for the scale and for its four dimensions satisfactory reliability indices were obtained.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL LEARNING, MEASUREMENT SCALE, MEASUREMENT TOOL, MEASUREMENT INSTRUMENT**

## Załącznik. Narzędzie do pomiaru zdolności do organizacyjnego uczenia się, 15 stwierdzeń przyjętych przez autora do końcowych analiz statystycznych

### **Wymiar zaangażowanie kierownictwa:**

Menadżerowie często angażują pracowników w podejmowanie ważnych decyzji. Uczenie się pracowników jest postrzegane bardziej jako inwestycja niż jako koszt. Kierownictwo patrzy przychylnie na przeprowadzanie zmian w celu dostosowywania się lub uprzedzania zmian w otoczeniu. Umiejętność uczenia się przez pracowników jest uznawana za kluczowy czynnik sukcesu. Innowacyjne inicjatywy, które się sprawdzają, są nagradzane.

### **Wymiar podejście systemowe:**

Wszyscy pracownicy znają cele firmy. Wszyscy dobrze rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów przez firmę. Wszystkie osoby, zespoły, działy, sekcje są współzależne i pracują w sposób skoordynowany.

### **Wymiar otwartość i eksperymentowanie:**

Obserwujemy, co robią inne firmy, oraz adoptujemy praktyki, które są interesujące i przydatne. Doświadczenia i pomysły pochodzące z zewnątrz (od doradców, klientów, firm szkoleniowych itp.) postrzegamy jako użyteczne w procesie uczenia się przez firmę. Możliwość wyrażania opinii i sugestii dotyczących procedur i metod realizacji zadań jest częścią naszej kultury organizacyjnej.

### **Wymiar transfer i integracja wiedzy:**

Błędy i porażki są zawsze omawiane i analizowane na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Pracownicy mają okazję do rozmawiania o nowych pomysłach, projektach i działaniach. Praca zespołowa jest typowym podejściem do pracy w naszej firmie. Stosujemy narzędzia (bazy danych, procedury, manuale itp.) umożliwiające zachowanie i wykorzystanie nabytej wiedzy.



# WŁASNOŚĆ SKARBU PAŃSTWA A OBECNOŚĆ KOBIET W RADACH NADZORCZYCH. BADANIE SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu dotyczącej obecności kobiet na rynku pracy i ich roli w gospodarce podkreśla się, że „o ile wiek XX był świadkiem awansu kobiet, wiek XXI uwidacznia gospodarcze, polityczne i społeczne konsekwencje tego procesu” [27]. Aktywność kobiet w życiu gospodarczym przyczynia się do zmiany zarówno postrzegania ich roli w organizacji, jak i stylu zarządzania czy wzorców przywództwa. Status kobiet jako pracowników i liderów uznano za miarę zdrowia i dojrzałości firmy oraz jej zdolności do utrzymywania się na rynku, a fakt uświadamiania sobie przez przedsiębiorstwa i gospodarki znaczenia tego zjawiska określono terminem *womenomics*, czyli rewolucji gospodarczej wywołanej przez rosnący napływ kobiet i uwzględnianie ich punktu widzenia. W praktyce gospodarczej jednakże wiele przedsiębiorstw wydaje się nie zauważać strategicznego aspektu kwestii płci. Mimo przesłanek przemawiających za priorytetowym traktowaniem płci (m.in. kobiety reprezentują większość

---

\* Dr hab. Maria Aluchna, prof. nadzw. SGH – Katedra Teorii Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

\*\* Dr Anna Krejner-Nowicka – Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania w Gospodarce, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

\*\*\* Dr hab. Emilia Tomczyk, prof. nadzw. SGH – Instytut Ekonometrii, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>1</sup> Badania finansowane ze środków badań statutowych nr KZiF/S/36/15.



absolwentów w OECD, odpowiadają za 70% konsumenckich decyzji [20]), kobiety pozostają poza głównym nurtem życia społeczno-gospodarczego i możliwościami wpływu na rozwój wielu firm (tzw. zjawisko szklanego sufitu). Większość badań związanych z brakiem równowagi płci na stanowiskach decyzyjnych wskazuje na trojką przyczynę. Po pierwsze, mogą być niezauważane różnice w wynikach finansowych lub efektywności skorelowane z płcią. Drugi rodzaj przyczyn łączy dyskryminację z preferencjami grupy (współpracowników, interesariuszy). Trzecia grupa przyczyn może wynikać z systematycznie zaniżanej oceny potencjału kobiet (w tym samooceny kobiet). Warto zauważyć, że zróżnicowanie składu organów spółek, z jednej strony, oznacza potencjalne trudności w procesie podejmowania decyzji, z drugiej zaś – jest uznawane za szansę lepszego zrozumienia różnych interesariuszy i źródło przewagi konkurencyjnej.

Niniejsze opracowanie, wykorzystując dorobek literatury przedmiotu poświęconej problematyce ładu korporacyjnego i zarządzania, w tym w szczególności zarządzania różnorodnością (ang. *diversity management*), podejmuje próbę określenia czynników kształtujących obecność kobiet w organach nadzorczych spółek<sup>2</sup>. Celem opracowania jest przedstawienie relacji między udziałem państwa (Skarbu Państwa) we własności polskich spółek publicznych a obecnością kobiet w radach nadzorczych. Artykuł przedstawia wyniki analizy statystycznej, odpowiadającej na pytanie, czy i w jaki sposób struktura własności, postrzegana jako jedna z ważnych cech charakteryzujących przedsiębiorstwo, współwystępuje z obecnością kobiet w radach nadzorczych. W 2014 r. tylko 10–11% członków rad nadzorczych stanowiły kobiety, co oznacza, że polskie firmy, w większym stopniu niż unijne, nie wykorzystywały potencjału intelektualnego kraju na stanowiskach nadzorczych. W pierwszym punkcie artykułu przybliżono problematykę obecności kobiet w organach zarządczych w Polsce i na świecie. Punkt drugi rozwija wątek wpływu struktury własności na obecność kobiet w odniesieniu do wyników prowadzonych wcześniej badań. W punkcie trzecim przedstawiono wyniki badania własnego nad zależnością struktury własności a obecnością kobiet w radach nadzorczych, przeprowadzonego na próbie badawczej 100 przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2008–2014. Analizie poddano łącznie 284 obserwacje przy wykorzystaniu programu Excel oraz programu statystycznego EViews. W niniejszym artykule skoncentrowano się na jednym rodzaju akcjonariusza, tj. Skarbie Państwa<sup>3</sup>, zakładając zbieżność społeczno-finansowych interesów właścicieli oraz kierownictwa (menadżerów) i ich pozytywny wpływ na udział kobiet w organach nadzorczych i decyzyjnych. Wnioski zawarto w podsumowaniu.

<sup>2</sup> W dalszej części pracy będą stosowane zamiennie określenia „w radach”, „radach dyrektorów/nadzorczych”.

<sup>3</sup> Skarb Państwa jest to instytucja reprezentująca państwo jako właściciela majątku państwowego w stosunkach cywilnoprawnych.

## 1. Obecność kobiet w organach spółek

Współcześnie wiele krajów zachodnich i organizacje ponadnarodowych wdraża obowiązkowe lub dobrowolne strategie ukierunkowane na zapewnienie większej liczby kobiet w podmiotach rządowych i gospodarczych. Z badań przeprowadzonych w Polsce na spółkach notowanych na GPW w Warszawie i NewConnect wynika, że udział kobiet we władzach spółek pozostaje od lat na niezmiennie niskim poziomie, niższym niż średnia krajów Unii Europejskiej i wynosi w zarządach ok. 12%, w radach nadzorczych 14–17%, a na stanowisku prezesa ok. 7–8%, zaś przewodniczącego rady nadzorczej 8–9% [12]. W latach 2010–2014 w Polsce udział kobiet w gremiach decyzyjnych wzrósł zaledwie o 3%, podczas gdy w krajach Unii Europejskiej zwiększył się o 8,3%. Analizy poświęcone udziałowi kobiet we władzach spółek pozwalają określić liczbę spółek z co najmniej 3 kobietami we władzach na 13,5%, a spółek bez żadnej kobiety we władzach na 35% wszystkich notowanych na Rynku Głównym i NewConnect [12]. Na uwagę zasługuje również fakt, że wzrost liczby kobiet w radach nadzorczych spółek publicznych w latach 2012–2013 był wynikiem jasnych rekomendacji prawnych czy właścicielskich. Wprowadzenie regulacjami prawnymi obowiązkowych kwot we Francji, Włoszech i Hiszpanii zaowocowało zwiększeniem udziału kobiet w radach nadzorczych spółek córek firm włoskich, francuskich i hiszpańskich w Polsce. Ponadto w 2013 r. Minister Skarbu Państwa wydał rekomendację, zgodnie z którą do 2015 r. powinien być osiągnięty 30-procentowy udział kobiet wśród członków rad nadzorczych powoływanych przez Ministra Skarbu Państwa, a tym samym WIG30. Inaczej przedstawiała się sytuacja w zarządach spółek publicznych. Brak jakichkolwiek rekomendacji czy regulacji prawnych dotyczących różnorodności w zarządach powodował, że liczba kobiet w zarządach zmniejsza się radykalnie od roku 2011. W 70% firm z WIG30 nie było żadnej kobiety w zarządzie (w radzie nadzorczej w 33% firm) [12].

Analiza sytuacji w wybranych krajach na świecie prowadzi do refleksji, iż skuteczne i efektywne mogą okazać się zarówno twarde regulacje kwotowe oraz sankcje, jak i rekomendacje miękkie (np.: Łotwa, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania i Dania), a ich praktyczne stosowanie przez spółki jest zależne od społecznego i kulturowego kontekstu, a także od wagi przywiązywanej do zwiększenia udziału kobiet w procesach decyzyjnych w debacie publicznej oraz w politycznej agendzie danego kraju. Nie bez znaczenia są również czynniki organizacyjne, takie jak: przynależność do branży, cechy firmy czy cechy ładu korporacyjnego.

Badania nad różnorodnością płci w organach zarządczych przeważnie dowodzą, że obecność kobiet wpływa na działania i wyniki firm [15]. Różni autorzy dochodzą do wniosku, że firmy z dużym udziałem kobiet zarówno w kadrze kierowniczej, jak i systemie zarządzania, funkcjonujące w złożonym otoczeniu, generują dodatnią

i znaczącą ponadstandardową stopę zwrotu. Gul i in. [13] podkreślają, że różnorodność płci poprawia jakość informacji ceny akcji przez większą jawność publiczną w dużych firmach oraz wspiera gromadzenie informacji w małych firmach. Wzrost różnorodności wśród menadżerów może być korzystny, zwłaszcza w firmach o słabych systemach zarządzania [1, 15]. W dobrze zarządzanych firmach wyniki wskazują, że zwiększenie udziału kobiet w radach mogłoby w ostatecznym rozrachunku obniżyć wartość dla udziałowców, ponieważ większa różnorodność płci mogłaby doprowadzić do nadmiernego monitorowania tych firm.

Inne badania nie wykazują pozytywnego związku między różnorodnością płci w radach a wynikami finansowymi [8]. Dodatkowo „w większości rad dyrektorów jest tylko jedna kobieta lub stanowią one niewielką mniejszość” [26], więc sama obecność kobiet w radach dyrektorów może nie wystarczać, aby stanowić istotny czynnik różnicujący, oraz że konieczna jest masa krytyczna kobiet, aby ten czynnik miał znaczący wpływ [16, 11].

Kiedy stopień zróżnicowania rad pod względem płci nie jest normą i analizy na poziomie przedsiębiorstwa nie dostarczają konkluzyjnych wniosków, Charles i in. [10] proponują określenie charakterystyki firm, które posiadają wystarczającą liczbę kobiet (wyżej jako masa krytyczna). Najsilniejszą determinantą obecności co najmniej trzech kobiet w radzie nadzorczej okazała się wielkość rady. Z kolei Post i Byron [22] dowodzą, iż obecność kobiet w radzie jest pozytywnie skorelowana z księgową stopą zwrotu (ang. *accounting returns*) oraz że relacja ta jest silniejsza w krajach o silniejszej ochronie udziałowców – prawdopodobnie dlatego, że ochrona udziałowców motywuje rady do korzystania z różnych rodzajów wiedzy, doświadczeń oraz wartości, jakie wnosi każdy członek. Z badań wynika również, że chociaż zależność między obecnością kobiet w radzie a wynikami rynkowymi jest bliska zeru, to ta sama zależność ma wartość dodatnią w krajach o wysokim stopniu parytetu płci (oraz wartość ujemną w krajach o niskim paryecie płci) – być może dlatego, że społeczne różnice płci w kapitale ludzkim mogą wpływać na to, jak inwestorzy oceniają przyszły potencjał zarobkowy firm, w których liczba kobiet–dyrektorów jest większa.

## 2. Wpływ struktury własności na obecność kobiet w świetle dotychczasowych badań

Problematyka własności w odniesieniu do spółek giełdowych ma istotne znaczenie z uwagi na fakt, iż posiadacze akcji są właścicielami praw rezydualnych i dążą do wywierania wpływu na decyzje podejmowane przez spółkę, co egzekwują przez zasiadanie w radach (nadzorczych, dyrektorów) lub zarządach bądź przez delegowanie do tych organów swoich reprezentantów [3]. W definiowaniu roli różnych inwestorów w spółkach jest istotne ich rozróżnienie według wysokości posiadanych udziałów,

stopnia koncentracji i ich tożsamości. Na przykład akcjonariat rozproszony, z jednej strony, sprzyja dywersyfikacji ryzyka przez poszczególnych inwestorów i pozyskiwaniu środków na rozwój, ale, z drugiej strony, zwiększa koszty agencji. Z kolei koncentracja własności sprzyja aktywnemu monitoringowi i obniżeniu kosztów agencji, jednak może rodzić problemy zdominowania rady. Badacze stwierdzili również, że wielkość zarządu ma korzystny wpływ na obecność kobiety w zarządzie, a partycypacja pracownicza korzystnie wpływa na prawdopodobieństwo obecności kobiet w zarządzie. Ponadto, zdaniem Oehmichen i in. [21], im więcej zmian w zarządzie, tym większe prawdopodobieństwo wyznaczenia kobiety na członka zarządu.

Przybliżenie problematyki obecności kobiet w organach nadzorczych i zarządczych (w ujęciu mikro) najczęściej jest analizowane na tle badania zależności między typami struktury własności a określonymi cechami przedsiębiorstwa (np.: zyskowność, innowacyjność, realizowana strategia czy stosowanie dobrych praktyk). Wpływ właścicieli na obecność kobiet w zarządach badają przede wszystkim Carleton i in. [7], analizując ogólny wpływ inwestorów instytucjonalnych na różnorodność w radach dyrektorów. Bazując na tych doświadczeniach, Oehmichen i in. [21] uzupełnili wspomniane badania i dodali właścicieli strategicznych (korporacje sektora niefinansowego oraz organizacje rządowe) i indywidualnych (w tym rodziny), a wśród właścicieli instytucjonalnych (fundusze inwestycyjne, *venture capital* i *private equity*) wyróżnili krajowych i międzynarodowych. Badacze wykazali, że istnieją określone instytucje ładu korporacyjnego, które działają na korzyść obecności kobiet w zarządach. Należą do nich inwestorzy dominujący oraz w szczególności właściciele rodzinni i zagraniczni właściciele instytucjonalni. Za uzasadnienie przyjęto, że właścicielom indywidualnym i rodzinnym zależy przede wszystkim na przetrwaniu spółki i stabilnych wynikach [4], więc chęć do ponoszenia ryzyka jest niewielka, dlatego menadżerów poszukują wśród członków rodziny. Ponieważ kobiety stanowią średnio połowę rodziny, podaż kobiet–menadżerów jest duża, a zatem prawdopodobieństwo obecności co najmniej jednej kobiety w zarządzie jest duże.

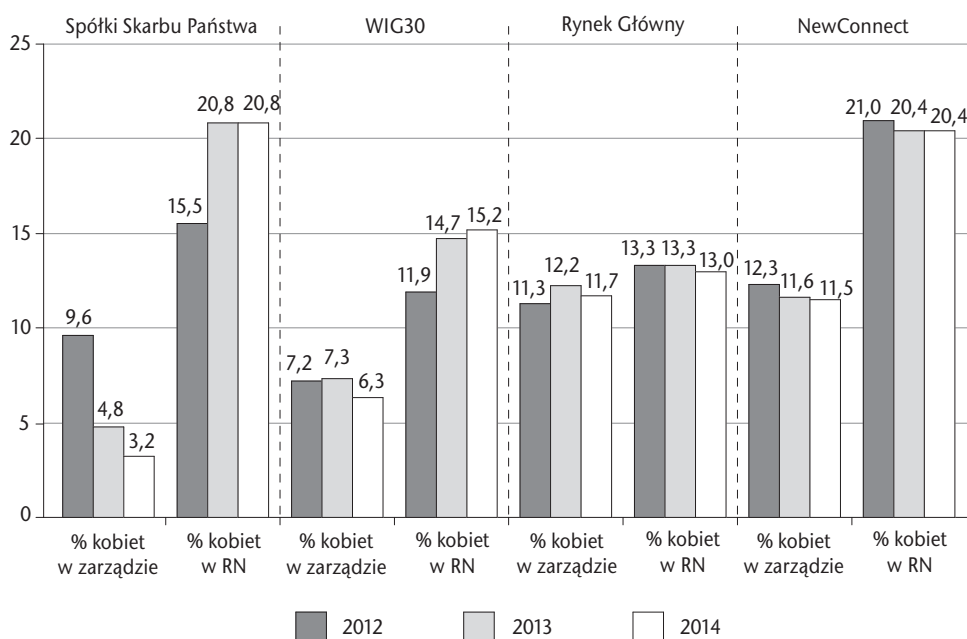
W badaniach często podkreśla się specyfikę Skarbu Państwa jako akcjonariusza, który preferuje strategie w długim horyzoncie inwestycyjnym i wykazuje wysoką awersję do ryzyka [17]. Skarb Państwa w Polsce, zarówno jako akcjonariusz większościowy, jak i mniejszościowy spółek publicznych, aktywnie włącza się w proces wyboru członków władz spółek. Kontrola większych udziałów lub mechanizmów zapewniających kontrolę sprawia jednak, że bardziej angażuje się w nadzór, wykazując umiarkowane zainteresowanie stosowaniem dobrych praktyk [2]. Nadzór korporacyjny przybiera formę nadzoru urzędniczego (pracownicy Ministerstwa Skarbu Państwa) [23], co znajduje potwierdzenie w Raporcie NIK za lata 2004–2008, dotyczącym sprawowania nadzoru właścicielskiego. Wybór członków do rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa odbywał się najczęściej przez – przewidziane w procedurze – wskazanie kandydatów spośród członków korpusu służby cywilnej i akceptację Ministra Gospodarki.

Wpływ własności państwowej na obecność kobiet w organach decyzyjnych można rozpatrywać w kontekście teorii agencji i teorii praw własności. Problem rozdzielania własności w sensie ekonomicznym i własności w sensie prawnym to określenie, kto ma prawo do majątku i akcji spółek oraz zysku. Problem agencji zwraca uwagę, że państwo powodowane zasadami sprawiedliwości społecznej nie pełni funkcji ostatecznego właściciela, a raczej agenta swoich obywateli [5]. Dodatkowe powiązanie właściciela i członków rad nadzorczych stosunkiem pracy, budzące wątpliwości ze względu na możliwy konflikt interesów, stanowi praktyczną zaletę. Obserwowana w administracji centralnej przewaga liczebna kobiet na stanowiskach kierowniczych (52%), w porównaniu do średniej dla kraju (39,6%), może stanowić uzasadnienie wyższej obecności kobiet w organach decyzyjnych spółek państwowych. Badanie przeprowadzone przez E. Lisowską w 2012 r. w ramach projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia” wskazuje, że na najwyższych stanowiskach kierowniczych udział kobiet wynosił 20%, na stanowiskach kadr wyższego szczebla – 47%, a najniższego szczebla – 58% [18].

Dużą rolę odgrywają także uwarunkowania kulturowe, determinujące cele spółek Skarbu Państwa, bowiem realizacja interesu publicznego jest wpisana w każdą działalność państwa, także działalność gospodarczą. W badaniach wskazuje się na istotną zależność od funkcjonujących w społeczeństwie wzorców behawioralnych (np. polityki rodzinnej), które sprzyjają rozwojowi kariery zawodowej kobiet bądź go hamują. Może to uzasadniać niechęć inwestorów do obsadzania kobiet na stanowiskach menadżerskich i dostęp do zdominowanej przez mężczyzn puli pracowników funkcjonujących w tej samej sieci społecznej [6]. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez CBOS, Polacy w większości są przeciwni prawnym gwarancjom równości płci – w postaci kwot. Co czwarty badany (24%) uważał za słuszne, aby prawo określało, jaki powinien być udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek publicznych, a dwie trzecie respondentów (63%) sprzeciwiało się takiej propozycji. Ankietowani popierający to rozwiązanie uważali, że gwarantowany udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek publicznych – średnio rzecz biorąc – powinien wynosić 39%. Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni opowiadały się za zwiększeniem swojego udziału na stanowiskach kierowniczych, mężczyźni natomiast zdecydowanie częściej niż kobiety byli przekonani o potrzebie utrzymania *status quo* [9]. Gdyby w interesie państwa leżało wypełnianie europejskich standardów wyznaczanych przez prawodawstwo unijne, spółki z udziałem Skarbu Państwa mogłyby służyć za przykład w zakresie realizowanej polityki równości i różnorodności, zwiększając udział kobiet w organach decyzyjnych. Z badań wynika, że politycy i urzędnicy działający z ramienia Skarbu Państwa, zainteresowani utrzymaniem swoich stanowisk, pod rosnącą presją otoczenia dążą do zwiększenia obecności kobiet w różnych sferach życia, również w biznesie [25]. Okazuje się jednak, że kobiety, również w radach spółek państwowych, są często postrzegane jako niewnoszący do spółki niczego istotnego, niewzbogacający

rady, niekreujący wartości „ornamentariusze”, czyli, jak ujął to A. Nartowski, członkowie „kraszący nadzór swoim nazwiskiem i autorytetem, promiennym obliczem, wpływami” [19]. Powodzenie każdej idei (tu: zwiększenie udziału kobiet w organach spółek) i jej mechanizmów wiąże się z wykazaniem efektywności. Literatura przedmiotu zwraca uwagę na niską przewidywalność oraz podejmowanie decyzji nie zawsze racjonalnych (nieukierunkowanych na maksymalizację wartości spółki czy wartości dla akcjonariuszy mniejszościowych) przez Skarb Państwa (np. wybieranie menadżerów nie z powodu kompetencji, lecz koneksji politycznych).

Wykres 1. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa, WIG30, Rynku Głównego oraz NewConnect w latach 2012–2014



Źródło: [12].

Zdaniem A. Adamskiej, Skarb Państwa, będąc znaczącym akcjonariuszem nie tylko w skali spółek, w których posiada udziały, lecz także w skali całego rynku akcji, wywiera istotny wpływ na kształtowanie się standardów ładu korporacyjnego na polskim rynku [2]. Spółki Skarbu Państwa mogłyby być uznane za promotorów równości kobiet i mężczyzn wobec konieczności uwzględniania problemów społecznych spoczywających na państwie. Z jednej strony zasadne jest przypuszczenie, że z punktu widzenia nadzoru korporacyjnego obecność państwa sprzyja formułowaniu zasad dobrych praktyk, według których powinno postępować Ministerstwo Skarbu Państwa.

Z drugiej strony, właściciele, dokonując wyboru członków zarządu, wybierają takich menadżerów, którzy zgodnie z ich oczekiwaniami będą najlepiej reprezentować ich interesy. Wysuwając kandydatów, opierają wybory na osobistych relacjach i zaufaniu, tym samym „powielając” siebie. Zatem szansą na zwiększenie udziału kobiet w spółkach, w których dominującym właścicielem jest Skarb Państwa, może być obecność reprezentantów załogi niepasujących do istniejących stereotypów [14]. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych z uwzględnieniem spółek Skarbu Państwa według segmentu rynku kapitałowego przedstawiono na wykresie 1.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 1, obecność Skarbu Państwa we własności oraz notowanie na rynku NewConnect sprzyjają większej obecności kobiet we władzach spółek. Dominujący w literaturze przedmiotu pogląd, że ramy funkcjonowania zarówno gospodarek, jak i pojedynczych przedsiębiorstw zależą od wzajemnych relacji systemu nadzoru nad spółką i struktury własności, skłania do pogłębiania badań nad zależnością struktury własności i obecnością kobiet w organach zarządczych i nadzorczych spółek.

### 3. Udział kobiet we władzach spółek – badanie własne

#### 3.1. Metoda i próba badawcza

Bazując na powyższym przeglądzie literatury, przeprowadzono analizy wiążące występowanie określonej struktury własności z obecnością kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Wyniki określą liczbę kobiet we władzach spółek, ich procentowy udział wraz z informacją, czy kobiety pełnią funkcje liderów tych organów (przewodnicząca rady nadzorczej). Badanie miało także na celu określenie dynamiki udziału kobiet we władzach spółek na przestrzeni siedmiu lat (2008–2014), a także współwystępowania obecności kobiet we władzach spółek i określonej struktury własności (udziału Skarbu Państwa jako akcjonariusza dominującego). Badania na temat relacji między własnością państwową a udziałem kobiet w radach nadzorczych nie były częste, jednak można przypuszczać, że na obecność kobiet będzie miało wpływ większe zainteresowanie celami społecznymi niż finansowymi tego właściciela. Ponadto liczniejsza reprezentacja kobiet w strukturach kierowniczych instytucji państwowych stwarza większe szanse na obecność kobiet jako przedstawicieli właściciela, którym jest państwo.

Na potrzeby prowadzonych analiz sformułowano hipotezę główną:

H: Własność państwowa pozytywnie wpływa na obecność kobiet w radach nadzorczych. oraz cząstkowe hipotezy:

H1: Prawdopodobieństwo obecności co najmniej jednej kobiety w radzie nadzorczej spółki akcyjnej notowanej na GPW w Warszawie zwiększa się, jeśli największym akcjonariuszem spółki jest Skarb Państwa.

H2: Zwiększeniu procentowego udziału kobiet w radzie nadzorczej spółki akcyjnej notowanej na GPW w Warszawie sprzyja Skarb Państwa jako główny akcjonariusz.

Zmienne zależne opisujące udział kobiet w radach nadzorczych objęły następujące kwestie:

- obecność w radzie nadzorczej przynajmniej jednej kobiety (tak/nie) – zmienna *woman\_board*;
- liczba kobiet w radzie nadzorczej;
- udział kobiet w radzie nadzorczej (procentowy) – zmienna *perc\_woman\_board*;
- czy kobieta jest przewodniczącą rady (tak/nie)?

Wśród zmiennych niezależnych opisujących charakterystykę spółki lub radę nadzorczą znalazły się:

- kapitalizacja rynkowa – wartość spółki;
- branża:
  - z podziałem na branże według standardów GPW,
  - z podziałem na sektor finansowy i pozostałe sektory;
- udział największego akcjonariusza – % głosów posiadanych przez największego akcjonariusza w ogólnej liczbie głosów na WZA;
- typ największego akcjonariusza wyróżniający następujące kategorie:
  - Skarb Państwa – zmienna *type\_1*,
  - krajowy inwestor branżowy – zmienna *type\_2*,
  - zagraniczny inwestor branżowy – zmienna *type\_3*,
  - inwestor indywidualny – zmienna *type\_4*,
  - instytucja finansowa – zmienna *type\_5*.

Badanie przeprowadzono w okresie od lipca do października 2015 roku. Próba badawcza objęła 100 spółek giełdowych o największej kapitalizacji rynkowej według wycen za rok 2012. Dane do badania zostały pozyskane przez zbieranie informacji z raportów rocznych za cztery lata (tj.: 2008, 2010, 2012, 2014 rok), ze względu na niewielką zmienność struktury rad nadzorczych w zakresie płci. Dane zbierano ręcznie z powodu trudności w zakupie bazy i wątpliwości odnośnie danych pozyskiwanych tą drogą. Choć ręczne zbieranie danych jest procesem bardzo czasochłonnym, pozwoliło ono na obserwacje innych dodatkowych zjawisk, które niewątpliwie ułatwiają zrozumienie dynamiki obecności kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych. Łącznie analizie poddano 284 obserwacje. Analizy przeprowadzono przy wykorzystaniu programu Excel oraz pakietu ekonometrycznego EViews.



## 3.2. Wyniki

### Statystyki opisowe

Podstawowe statystyki opisowe dla zmiennych objaśnianych *woman\_board* (obecność co najmniej jednej kobiety w radzie nadzorczej) i *perc\_woman\_board* i (procentowy udział kobiet w radzie nadzorczej) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zmienne obecności i udziału kobiet w radzie nadzorczej – statystyki opisowe

		2008	2010	2012	2014
<i>woman_board</i>	średnia	0,48	0,51	0,49	0,52
	odch. stand.	0,50	0,50	0,50	0,50
<i>perc_woman_board</i>	średnia	0,11	0,11	0,10	0,11
	odch. stand.	0,14	0,14	0,13	0,14

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, spółek, które zatrudniają kobiety w radach nadzorczych, jest od 2008 r. mniej więcej tyle samo; w co drugiej spółce jest przynajmniej jedna kobieta. Procentowy udział kobiet w radach nadzorczych pozostaje na niezmiennym poziomie od 2008 r. i kształtuje się na poziomie 10–11%. Zróżnicowanie odsetka kobiet między spółkami (mierzone odchyleniem standardowym) jest bardzo duże w stosunku do ich średniego udziału w ogólnej liczbie członków rad nadzorczych.

Dodatkowo analizy wykazały, że liczba kobiet w radzie nadzorczej wynosi średnio 0,7–0,8, co oznacza, że w dziesięciu radach badanych spółek zasiada łącznie około 7–8 kobiet. Liczba spółek, w radzie których przewodniczącą jest kobieta, jest bardzo niska i wyniosła 8 (8%) w latach 2012 i 2014. Ponadto liczba spółek, w radzie których nie zasiada ani jedna kobieta, spadła w badanym okresie z 58 (67%) w 2008 r. do 47 (49%) w 2010 r., z 51 (51%) w 2012 r. do 45 (47,5%) w 2014 r. W tym samym czasie wzrosła liczba spółek z jedną kobietą w radzie z 24 (27%) w 2008 r. do 30 (32,5%) w 2014 r. Wzrosła także liczba spółek, w radzie których zasiadają 2 kobiety – z 5 (6%) w 2008 r. do 14 (16%) w 2014 r. – oraz w których zasiadają 3 kobiety – z 0 (0%) w 2008 r. do 3 (3%) w 2014 r.

### Modelowanie

W celu weryfikacji hipotez wykorzystano zmienną *woman\_board* (obecność co najmniej jednej kobiety w radzie nadzorczej) w odniesieniu do struktury własności.

Na potrzeby analiz zostały zbudowane modele logitowe, oddzielnie badające zależność dla każdego roku. Początkowy zbiór zmiennych objaśniających obejmował wszystkie zmienne wymienione w punkcie „Metoda i próba badawcza”. W tabeli 2 przedstawiono ilorazy szans wyznaczone na podstawie modeli logitowych.

Tabela 2. Obecność kobiet w radzie nadzorczej a typ akcjonariusza – wyniki modelu logitowego

	2008	2010	2012	2014
liczba obserwacji	87	96	99	95
<i>type_2</i>	0,1231 (*)	0,1714 (*)	0,4615	0,1875 (*)
<i>type_3</i>	0,2308 (*)	0,5429	0,4121	0,3516
<i>type_4</i>	0,0684 (*)	0,1587 (*)	0,2564 (*)	0,0993 (*)
<i>type_5</i>	0,0308 (*)	0,0857 (*)	0,1442 (*)	0,0469 (*)
zliczeniowy R <sup>2</sup>	70%	69%	61%	70%

(\*) zmienna istotna statystycznie na poziomie istotności 0,1.

Zliczeniowy R<sup>2</sup> wyznaczony na podstawie reguły Cramera.

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowa interpretacja dla lewej górnej komórki jest następująca: w 2008 r. iloraz szans zatrudnienia przez spółkę, w której dominującym akcjonariuszem jest krajowy inwestor instytucjonalny, przynajmniej jednej kobiety w radzie nadzorczej był o  $(1 - 0,1231 = 0,8769)$  87,59% mniejszy niż przez firmę, której właścicielem jest Skarb Państwa. Zliczeniowy R<sup>2</sup> oznacza, ile obserwacji zostało poprawnie sklasyfikowanych przez model (czyli ile firm niezatrudniających kobiet zostało przez model sklasyfikowanych jako niezatrudniające, a zatrudniających – jako zatrudniające, w stosunku do ogólnej liczby obserwacji). Wynik ok. 70% można uznać za satysfakcjonujący.

Wnioskując z danych zawartych w tabeli 2, należy stwierdzić, że w wyjaśnianiu udziału (lub nie) kobiet w radzie nadzorczej istotny jest wyłącznie typ inwestora w porównaniu z *type\_1* (czyli w porównaniu z własnością Skarbu Państwa). Wszystkie inne zmienne (sektor, aktywa, wiek firmy itd.) nie wpływają na prawdopodobieństwo obecności kobiet w radzie nadzorczej w sposób istotny statystycznie. Dla wszystkich typów inwestorów prawdopodobieństwo zatrudnienia przynajmniej jednej kobiety w radzie nadzorczej jest niższe niż w spółce Skarbu Państwa. Stosunkowo najmniej od kategorii 1 różni się kategoria 3 (inwestor zagraniczny); różnica jest istotna tylko w 2008 r., potem kategoria 3 staje się nierozróżnialna statystycznie od 1. Pozostałe typy inwestorów w sposób statystycznie istotny różnią się od własności Skarbu Państwa, jeśli chodzi o prawdopodobieństwo obecności kobiet w radzie nadzorczej. Wyniki te potwierdzają hipotezę H1.

W celu weryfikacji hipotez wykorzystano zmienną *perc\_woman\_board* (odsetek kobiet w radzie nadzorczej) w odniesieniu do struktury własności. Na potrzeby analiz został zbudowany model tobitowy, oddzielnie badający zależność dla każdego roku. W tabeli 3 są podane oceny parametrów wyznaczone na podstawie modelu tobitowego oszacowanego metodą największej wiarygodności.

Tabela 3. Udział kobiet w radzie nadzorczej a typ akcjonariusza – wyniki modelu tobitowego

	2008	2010	2012	2014
liczba obserwacji	87	96	99	95
<i>type_2</i>	-0,1405	-0,1607	-0,0656	-0,1771 (*)
<i>type_3</i>	-0,1276	-0,06755	-0,1123	-0,1010
<i>type_4</i>	-0,2368 (*)	-0,1716 (*)	-0,1363 (*)	-0,1861 (*)
<i>type_5</i>	-0,3611 (*)	-0,2342 (*)	-0,2509 (*)	-0,3513 (*)

(\*) zmienna istotna statystycznie na poziomie istotności 0,1.

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowa interpretacja dla lewej górnej komórki: w 2008 r. spółki, w których dominującym akcjonariuszem jest krajowy inwestor instytucjonalny, były skłonne zatrudniać mniej kobiet (dokładnie o 0,14 kobiety mniej, co jednak jako ułamek trudno bezpośrednio zinterpretować) w porównaniu do spółek Skarbu Państwa.

Wnioskując z danych zawartych w tabeli 3, należy stwierdzić, że w wyjaśnianiu skłonności do zatrudniania dodatkowych kobiet w radzie nadzorczej istotny jest wyłącznie typ inwestora w porównaniu z *type\_1* (czyli w porównaniu z własnością Skarbu Państwa). Wszystkie inne zmienne (sektor, aktywa, wiek firmy itd.) nie wpływają na skłonność do zatrudniania kobiet w radzie nadzorczej w sposób istotny statystycznie. Od spółek Skarbu Państwa najbardziej się różnią (na niekorzyść ze względu na ujemny efekt w porównaniu ze Skarbem Państwa), pod względem skłonności do zatrudniania dodatkowych kobiet w radach nadzorczych, inwestorzy typu 4 (indywidualni) i typu 5 (finansowi). Wyniki te potwierdzają hipotezę H2.

Uzyskane wyniki potwierdzają, po pierwsze, współwystępowanie obecności i udziału kobiet w radach nadzorczych z określoną strukturą własności. Po drugie, wyniki potwierdzają także sformułowane hipotezy, zakładające wyższą obecność kobiet w radach nadzorczych w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Wyniki te są zbieżne z wynikami innych autorów [25; 24] i można interpretować jako dążenie Skarbu Państwa jako akcjonariusza spółek do uwzględniania potencjału zarządzania różnorodnością przez włączanie kobiet do rad nadzorczych. Dodatkowo obecność kobiet może być związana z szerszą perspektywą Skarbu Państwa, który jako akcjonariusz, oprócz wyników finansowych, formułuje także inne cele. Taki zabieg jest

łatwiejszy do przeprowadzenia w przypadku rad dużych, które są tworzone właśnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa.

## Podsumowanie

Niniejsze badanie miało na celu identyfikację obecności kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na GPW w Warszawie w odniesieniu do struktury akcjonariatu. Wykorzystanie różnych zmiennych opisujących obecność i udział kobiet w radach nadzorczych wraz z uwzględnieniem charakterystyki spółek i ich rad pozwoliły na identyfikację czynników sprzyjających większemu udziałowi kobiet w organach tych spółek. Badania potwierdziły, że obecność kobiet w radzie nadzorczej spółki giełdowej współwystępuje z udziałem Skarbu Państwa w strukturze własności.

Uzyskane wyniki dostarczają ważnych obserwacji na temat obecności kobiet w organach spółek giełdowych i wskazują na konieczność kontynuowania tych badań, zwłaszcza w sytuacji ogólnego braku reprezentatywnej analizy empirycznej czynników ładu korporacyjnego, sprzyjających obecności kobiet w radach nadzorczych. Ukazywanie faktycznego obrazu wpływu obecności i udziału kobiet we władzach spółek na wyniki firmy i jakość decyzji może w przyszłości stanowić argument przemawiający za (bądź przeciw) większym zróżnicowaniem płci w organach decyzyjnych przedsiębiorstw.

Niniejsze badanie nie jest pozbawione ograniczeń. Korzystając jedynie z ogólnodostępnych danych na szczeblu firmy, uzyskuje się wysoki poziom abstrakcyjności. Badania takie nie mierzą konkretnie preferencji na poziomie indywidualnych spółek, a zatem nie można stworzyć modelu dobrych wskaźników zachowań właścicieli w zakresie wsparcia kobiet na najwyższych stanowiskach nadzorczych. W przyszłości kierunkiem badań powinna być analiza faktycznych preferencji i zachowania inwestorów, w tym Skarbu Państwa, oraz potencjalny ich wpływ na wzorce funkcjonowania rad nadzorczych. Szczególnie cenne byłoby przeprowadzenie dogłębnych wywiadów z przedstawicielami właścicieli.

## Bibliografia

- [1] Adams R., Ferreira F., *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, „Journal of Financial Economics” 2009, Vol 94, pp. 291–309.
- [2] Adamska A., *Mechanizmy sprawowania kontroli w spółkach publicznych z udziałem Skarbu Państwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2(6), s. 186–199.
- [3] Aluchna M., *Kobiety we władzach spółek: dyskusja rekomendacji Unii Europejskiej*, „Przeгляд Organizacji” 2013, nr 1, s. 30–35.

- [4] Berrone P., Makri M., Gómez-Mejia L.R., *Executive compensation in North American high-technology firms: A contextual approach*, „International Journal of Human Resource Management” 2008, Vol 19(8), pp. 1534–1552.
- [5] Bohdanowicz L., *Ownership structure and female directors on two-tier boards: Evidence from Polish listed companies*, 2012, <http://ssrn.com/abstract=2117870> [12.12.2016].
- [6] Böhler D., Rapp M., Wolff M., *Director Networks, Firm Performance, and Shareholder Base*, posted October 10, 2010, <http://ssrn.com/abstract=1691241> [12.12.2016].
- [7] Carleton W., Nelson J., Weisbach M., *The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: evidence from TIAA-CREF*, „Journal of Finance” 1998, No. 53, pp. 1335–1363.
- [8] Carter D., D'Souza F., Simkins B., Simpson W., *The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance*, „Corporate Governance: An International Review” 2010, No. 18(5), pp. 396–414.
- [9] CBOS, *Kobiety w życiu publicznym*, raport BS/34/2013, Warszawa, marzec 2013.
- [10] Charles A., Redor E., Zopounidis C., *The determinants of the existence of a critical mass of women on boards: A discriminant analysis*, „Economics Bulletin” 2015, No. 35(3), pp. 185–197.
- [11] Dahlerup D., *From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics*, „Scandinavian Political Studies” 1988, No. 11(4), pp. 275–297.
- [12] Fundacja Liderów Biznesu, *Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce*, Warszawa, marzec 2015.
- [13] Gul F., Srinidhi B., Ng A., *Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?*, „Journal of Accounting & Economics” 2011, No. 51(3), pp. 314–338.
- [14] Huse M., Tacheva-Nielsen S., Hagen I., *Woman and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 89, pp. 581–597.
- [15] Jurkus A., Park J., Woodard L., *Women in top management and agency costs*, „Journal of Business Research” 2011, Vol. 64, pp. 180–186.
- [16] Kanter R.M., *Men and women of the corporation*, HarperCollins, New York 1977.
- [17] Kidyba A. (red.), *Spółki z udziałem Skarbu Państwa a Skarb Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [18] Lisowska E. (red.), *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [19] Nartowski Andrzej S. *o corporate governance; Słownik wyrazów*, <http://www.andrzejnartowski.pl/2014/09/> [01.09.2015].
- [20] O'Donnell S., Kennedy S., *Women Controlling Consumer Spending Sparse among Central Bankers*, „Bloomberg News” 2011, 25 July.

- [21] Oehmichen J., Rapp M., Wolff M., *Women on German management boards*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 2012, March, No. 82(2), Supplement, pp. 95–125.
- [22] Post C., Byron K., *Women on boards and firm financial performance: A Meta-Analysis*, „Academy of Management Journal” 2015, No. 58(5), pp. 1546–1571.
- [23] Postuła I., *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [24] Sealy R., Doldor E., Vinnicombe S., *Increasing diversity on public and private sector boards Part 1 – How diverse are boards and why?*, Cranfield School of Management, October 2009.
- [25] Terjesen S., Singh V., *Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context*, „Journal of Business Ethics” 2008, No. 83(1), pp. 55–63.
- [26] Torchia M., Calabro A., Huse M., *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*, „Journal of Business Ethics” 2011, No. 102, pp. 299–317.
- [27] Wittenberg-Cox A., Maitland A., *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

---

## WŁASNOŚĆ SKARBU PAŃSTWA A OBECNOŚĆ KOBIET W RADACH NADZORCZYCH. BADANIE SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE

### Streszczenie

W artykule podjęto próbę określenia trendów dynamiki obecności kobiet w organach polskich spółek giełdowych oraz identyfikacji, czy pewnego typu właściciele zwracają większą uwagę na różnorodność w radach niż inni. Artykuł przybliży wyniki badań przeprowadzonych na próbie 100 spółek giełdowych notowanych na GPW w Warszawie na przestrzeni siedmiu lat (2008–2014). Uzyskane wyniki wskazują, że w badanym okresie udział kobiet w radach nadzorczych kształtował się na stałym poziomie 10–11%, przy obecności co najmniej jednej kobiety w połowie rad nadzorczych. Analizy statystyczne wskazują, że obecność kobiet i udział w radach nadzorczych spółek akcyjnych notowanych na GPW w Warszawie współwystępuje z udziałem Skarbu Państwa w strukturze własności, natomiast nie współwystępuje z udziałem innych typów akcjonariuszy (inwestor indywidualny, instytucjonalny, finansowy).

**SŁOWA KLUCZOWE: KOBIETY, RADA NADZORCZA, WŁASNOŚĆ SKARBU PAŃSTWA, SPÓŁKI GIEŁDOWE, POLSKA**

---

## GOVERNMENT OWNERSHIP AND FEMALE PRESENCE ON CORPORATE BOARDS. EVIDENCE FROM POLISH LISTED COMPANIES

### Abstract

Results of a survey carried out on a sample of 100 largest companies listed on the Warsaw Stock Exchange during seven years (2008-2014) prove that the share of women in supervisory boards in that period was on a fixed level of 10–11%, with at least one woman in half of supervisory boards. Statistical analyses show that presence and participation of women in supervisory boards of joint-stock companies listed on the Warsaw Stock Exchange coincides with the participation of the state in ownership structure, and does not coincide with participation of other types of shareholders (individual investor, institutional investor, financial investor).

**KEY WORDS: WOMEN, SUPERVISORY BOARD, STATE OWNERSHIP, LISTED COMPANIES, POLAND**

# CZY STRATEGIA ŚRODOWISKA WPŁYWA NA DZIAŁALNOŚĆ EKSPORTOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA?

## Wprowadzenie

Konkurencyjność na płaszczyźnie międzynarodowej pozwala przedsiębiorstwu na osiąganie korzyści wynikających z funkcjonowania na tych rynkach. Już w latach 90. XX w. dowiedziono, że na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa wpływ ma działalność proekologiczna. Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństw powoduje, że bierne postępowanie w tym obszarze staje się niewystarczające, zaś wizerunek przedsiębiorstwa oraz powodzenie na rynku zależą od podejmowanych przez działań w sferze ochrony środowiska. Poziom ekologizacji przedsiębiorstwa stał się czynnikiem uzyskiwania przez niego przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości [6]. Obecnie budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej wyłącznie w oparciu o tradycyjne czynniki, takie jak niska cena czy wysoka jakość, okazuje się niewystarczające. Na sukces mogą liczyć tylko przedsiębiorstwa społecznie i środowiskowo odpowiedzialne [13].

Z punktu widzenia ochrony środowiska funkcjonowanie na rynkach międzynarodowych wymaga nie tylko zapewnienia zgodności, lecz także działań przekraczających wymagania prawne. Realizacja strategii środowiskowej wiąże się jednak ze znacznymi kosztami. Pojawia się przy tym pytanie: czy i w jakim stopniu posiadanie tej strategii pozwala na osiągnięcie korzyści w działalności eksportowej? Odpowiedź na nie jest istotna dla przedsiębiorstw o orientacji międzynarodowej, które realizują programy w obszarze ochrony środowiska.

---

\* **Dr hab. Agnieszka Leszczyńska** – Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.



W opracowaniu zostaną także przedstawione rozważania dotyczące uwarunkowań działalności eksportowej oraz relacji zachodzących między umiędzynarodowianiem działalności a strategią środowiskową. Następnie zostanie zaprezentowana metoda badań własnych oraz ich wyniki.

## 1. Działalność eksportowa przedsiębiorstw, jej uwarunkowania

Najczęściej wymienianą przesłanką wejścia na rynki zagraniczne jest ich wielkość mierzona liczbą potencjalnych klientów. Nawiązanie współpracy z zagranicznymi dystrybutorami może prowadzić do zamówień przekraczających wielokrotnie chłonność rynku lokalnego. Eksport powiększa bazę klientów firmy i uniezależnia ją od wahań na rynku krajowym. Sprzedaż zagraniczna umożliwia także wzrost produkcji i sprzedaży, mimo ograniczoności popytu na rynku krajowym, co dalej przekłada się na wzrost zatrudnienia w kraju, poprawę bilansu płatniczego. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotną przesłanką wejścia na rynek zagraniczny jest również możliwość zwiększenia skali produkcji lub pełniejszego wykorzystania mocy produkcyjnych. Bodziec ten ma charakter ofensywny i wewnętrzny, podobnie jak możliwość uzyskania dodatkowych zysków. Zwłaszcza firmy ponoszące konsekwencje sezonowego spadku sprzedaży krajowej mogą ograniczać niekorzystny wpływ tych wahań przez sprzedaż na rynkach zagranicznych. Spodziewane wyższe zyski, łącznie z możliwością lepszego wykorzystania mocy produkcyjnych, stanowią silne przesłanki dla internacjonalizacji.

Liczne korzyści płynące z działalności eksportowej powodują, że szereg przedsiębiorstw podejmuje działania zmierzające do wejścia na nowe rynki zagraniczne. O tym, czy próba taka jest udana, czy też nie, decyduje nie tylko specyfika produktu, lecz także czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Czynniki zewnętrzne mogą zarówno zachęcać, jak i powstrzymać od podjęcia ekspansji zagranicznej. Można do nich zaliczyć: uwarunkowania polityczne, ekonomiczne (głównie wskaźniki makroekonomiczne), uwarunkowania kulturowe oraz czynniki charakterystyczne dla danego sektora bądź branży. Uwarunkowania ekonomiczne obejmują m.in.: wysokość ceł, kontyngenty, kursy wymiany walut, możliwości finansowania inwestycji czy poziom konkurencji. W szczególności zwraca się tutaj uwagę na ograniczenia kosztowe związane z cenami surowców, materiałów, półfabrykatów i usług, które ze względu na duży udział w kosztach produkcji mogą przesądzać o jej opłacalności. Charakter stymulujący może mieć natomiast dostępność źródeł finansowania. Dotychczasowe badania wskazują, że na działalność eksportową wpływają także charakter branży [15] oraz działania innych uczestników rynku. G.S. Yip [34] wskazuje na sektorowe uwarunkowania, które sprawiają, że

dana branża może przejawiać większe lub mniejsze skłonności do internacjonalizacji. Sektory różnią się układem czynników rynkowych, kosztowych, rządowych i konkurencyjnych. Wymienione grupy czynników, chociaż są odmienne, nawiązują do sił konkurencji określonych przez Portera. Wzrost globalizacji sektora może pociągnąć za sobą natężenie rywalizacji i konieczność poszukiwania nowych rynków. Firmy, które funkcjonują w mało konkurencyjnym otoczeniu, nie będą zainteresowane podjęciem zagranicznej ekspansji, podczas gdy te działające w bardzo konkurencyjnym otoczeniu będą do niej dążyły. Inną grupę determinant działalności eksportowej stanowią czynniki prawne: rozwiązania w polityce handlowej, standardy techniczne, wspólne regulacje marketingowe, poziom kontroli rządowej. Istotną rolę odgrywają także udział i zachowania państwowych klientów i konkurentów, którzy korzystają z subwencji czy innych działań zmierzających do ochrony rynku krajowego. Do grupy czynników politycznych należy także zaliczyć regulacje i instrumenty dotyczące ochrony środowiska. Narzędzia polityki ekologicznej mogą oddziaływać na wielkość i kierunki obrotów handlowych. Wpływ ten jest zazwyczaj dwutorowy: z jednej strony ograniczany jest handel towarami szkodliwymi dla środowiska, co może wpływać ograniczająco na dotychczasowy ogólny strumień importu i eksportu kraju. Z drugiej strony, zaostrenie norm ochronnych wpływa na realokację zasobów produkcyjnych w kierunku czystszej pod względem technologicznym produkcji.

Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw jest zasadniczo oparta na możliwościach wykorzystania zagranicą przewag konkurencyjnych, jakie firma posiada na rynku krajowym. Brak odpowiednich zasobów, a także duża niepewność i złożoność procesu internacjonalizacji z reguły powstrzymują przed podjęciem ekspansji zagranicznej. Za najistotniejsze, wewnętrzne uwarunkowania działalności eksportowej uznaje się: wielkość przedsiębiorstwa, doświadczenie oraz kompetencje kadry. Zależność między podejmowaniem ekspansji zagranicznej a wielkością przedsiębiorstwa jest opisana w literaturze przedmiotu, przy czym wnioski różnych autorów nie są tożsame. Według badań J.L. Calofa tylko w bardzo małych firmach wielkość ma wpływ na zachowania eksportowe: po przekroczeniu pewnego punktu eksport nie jest silnie skorelowany z wielkością przedsiębiorstwa. Potwierdziły to inne badania, zgodnie z którymi uwzględnienie czynników, takich jak: zaangażowanie i dążenie zarządzających do ekspansji zagranicznej oraz oczekiwany poziom konkurencyjności firmy na rynku zagranicznym, powoduje, że rozmiary firmy nie wyjaśniają przyczyn eksportu [33]. Doświadczenie firmy zazwyczaj jest operacjonalizowane w badaniach jako liczba lat istnienia firmy albo też, gdy chodzi o doświadczenie zagraniczne, jako liczba lat prowadzenia działalności eksportowej. Brouthers, Hennart, oceniając znaczenie tego czynnika, stwierdzili jego dodatni związek zarówno z liczbą rynków zagranicznych, jak i intensywnością eksportu. Zbieżne wyniki uzyskał R. Morawczyński [22]. Istotną grupę determinant działalności eksportowej stanowią także kompetencje i dyspozycje kadry kierowniczej oraz filozofia i specyfika organizacji. Obejmują one:

- poziom skłonności menadżerów do ryzyka;
- poziom kontroli w stosunku do operacji, które przedsiębiorstwo podejmuje zagranicą;
- pożądaný stopień elastyczności, który wpływa na możliwość wprowadzania zmian w strategii w zależności od zmiany sytuacji zewnętrznej lub wewnętrznej.

Badania, przeprowadzone głównie w USA i krajach skandynawskich, dowiodły, że niektóre cechy właściciela mogą mieć kluczowe znaczenie w inicjowaniu, a następnie skutecznym prowadzeniu eksportu. Należą do nich: wiek, pobyty zagraniczne, znajomość języków obcych, poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, a także osobiste aspiracje, stopień otwartości na zmiany i poziom tolerancji ryzyka.

W warunkach krajowych badania dotyczące działalności eksportowej koncentrowały się na strategiach internacjonalizacji oraz zachowaniach przedsiębiorstw w tych procesach [32, 33, 9, 10, 11, 24]. Część prac poruszała problematykę wybranych warunkowań działalności eksportowej [35]. W opracowaniach tych nie odnieszono się do aspektów zarządzania środowiskowego. Nie podnieszono zatem kwestii oddziaływania strategii środowiskowej na tę działalność.

## 2. Strategia środowiskowa a umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa

Strategia środowiskowa ukazuje zamierzenia i priorytetowe działania w obszarze ochrony środowiska w przedsiębiorstwie. Proaktywna strategia środowiskowa oznacza wysoki stopień spełniania wymagań ochrony środowiska narzucony przez władze danego kraju, tzn. przedsiębiorstwo podejmuje działania obligatoryjne, a także dodatkowe działania dobrowolne ukierunkowane na ochronę środowiska. Strategia taka znajduje swoje oparcie w ogólnej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, w której działania proekologiczne są traktowane jako jedno ze źródeł budowy przewagi konkurencyjnej. Wówczas na podejmowanie strategicznych decyzji wpływ ma koncepcja rozwoju zrównoważonego. Sprzyja to obniżaniu ryzyka, pozwala na zmniejszenie kosztów kapitału, poprawę giełdowych kursów akcji przedsiębiorstw, zdolności do integracji interesariuszy. Przeciwnicy proaktywnych strategii środowiskowych wskazują, że generują one dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa, jednak coraz większa liczba prac wskazuje, że wyniki ekonomiczne i środowiskowe nie stoją w sprzeczności ze sobą. Zgodnie z hipotezą Portera regulacje w zakresie ochrony środowiska mogą stymulować rozwiązania innowacyjne, a w efekcie wpływać na konkurencyjność i produktywność [1]. W toku uprzednich badań empirycznych został także potwierdzony wpływ praktyk proekologicznych, stymulowanych przez strategię środowiskową, na wyniki finansowe firmy [14].

Strategia środowiskowa stymuluje dobrowolne działania proekologiczne realizowane w odniesieniu do produktu, procesów, działań organizacyjnych. Niemniej jednak podejmowane inicjatywy mogą również wynikać z obowiązujących regulacji środowiskowych. Jeżeli regulacje środowiskowe będą postrzegane jako restrykcyjne lub oczekiwane będzie ich dalsze zaostrzenie, wówczas przedsiębiorstwa szybciej będą podejmować działania w tym obszarze [17]. Efektem będzie poprawa wyników środowiskowych, wizerunku przedsiębiorstwa, oferowanie produktów ekologicznych, co wpłynie na poprawę zdolności eksportowych.

Literatura dotycząca działalności międzynarodowej i działań w obszarze ochrony środowiska jest ograniczana, w zdecydowanej mierze, do przedsiębiorstw międzynarodowych. Koncentruje się na zapewnianiu ich zgodności z prawem ochrony środowiska [12], zaspakajaniem potrzeb rynków międzynarodowych [7]. Bez wątpienia istnieje związek między internalizacją przedsiębiorstwa a wynikami środowiskowymi, co wynika z faktu, iż firmy wchodząc na rynki zagraniczne muszą spełniać obowiązujące w tym obszarze wymagania [3]. Także uzyskanie międzynarodowych certyfikatów dotyczących aspektów ekologicznych pozytywnie wpływa na zdolność organizacji do funkcjonowania na takich rynkach [27]. W opinii Christmanna globalizacja wzmacnia presję instytucjonalną oraz kliencką na firmy, a przy równoczesnych międzynarodowych powiązaniach przedsiębiorstwa przyczynia się do jego samoregulacji w obszarze ochrony środowiska. Martin-Tapia [19] wskazał natomiast, że posiadanie dobrej reputacji, wynikającej z oferowania produktów proekologicznych, jest ważne dla przedsiębiorstw z krajów rozwijających się, wchodzących na rynki krajów rozwiniętych. Ich dostępność może wzrastać dzięki proekologicznym zachowaniom. Ponadto strategia środowiskowa generuje zdolność organizacyjnego uczenia się [29] oraz wspiera procesy internacjonalizacji [8]. Korzyści generowane przez proaktywne podejście do ochrony środowiska (w tym wzrost innowacyjności) sprzyjają działalności eksportowej. Z drugiej strony firmy koncentrujące się na rynkach międzynarodowych powinny spełniać wyższe standardy ekologiczne, niż te skupiające się na rynkach krajowych [36].

### 3. Zależność strategia środowiskowa – produktywność – działalność eksportowa

Strategia środowiskowa w różnorodny sposób stymuluje działalność eksportową. Po pierwsze, wzmacnia zdolność do innowacji i radzenia sobie z ryzykiem, a więc czynnikami kluczowymi dla sukcesu na rynkach międzynarodowych [29]. Po drugie, umożliwi lepsze zrozumienie potrzeb interesariuszy. Wpływa więc pozytywnie na oferowanie innowacyjnych produktów odpowiadających zapotrzebowaniu. Są one szczególnie istotne w przedsiębiorstwach o niskim poziomie zasobów, które

nie mogą prowadzić szerokich badań rozwojowych i koncentrują swoją działalność na ograniczonym asortymencie. Już samo wdrożenie strategii środowiskowej prowadzi do zwiększenia elastyczności firmy [23]. Firma staje się bardziej świadoma prawa ochrony środowiska, przez co szybciej dostosowuje się do odmiennych wymagań w tym zakresie. Rozwój strategii środowiskowej pozytywnie wpływa też na kompetencje organizacji (w tym elastyczne zarządzanie relacjami zewnętrznymi, orientację przedsiębiorczą), które mogą oddziaływać na działalność eksportową. Ponadto przyczynia się do poprawy reputacji przedsiębiorstwa. Rynki w krajach rozwiniętych są zwykle domeną przedsiębiorstw rodzimych oraz międzynarodowych, jednak reputacja przedsiębiorstwa jako przyjaznego dla środowiska może ułatwić dostęp do nich. Wreszcie wdrożenie strategii środowiskowej pozwala na dyferencjację produktów. Zwłaszcza produkty proekologiczne mogą być traktowane jako unikalne dla klienta i odmienne, a więc mogą być prognostykiem możliwości eksportowych. Uwzględniając powyższe można przyjąć, że:

Hipoteza 1: Strategia środowiskowa przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na jego intensywność eksportową.

Wprowadzenie praktyk proekologicznych może przyczynić się do redukcji kosztów materiałów i energii, wzrostu wydajności pracy (poprzez wzmocnienie lojalności i zaangażowania)<sup>1</sup>. Tym samym może stanowić impuls do wzrostu produktywności. Związek produktywności z działalnością eksportową bazuje na teorii różnorodności [4, 20, 21]. Zgodnie z nią jedynie firmy o wysokim poziomie produktywności mogą angażować się w działania międzynarodowe. W niniejszej pracy zakłada się, że strategia środowiskowa stanowi dodatkowe źródło heterogeniczności firmy. Ograniczono się jednak do produktywności energetycznej, która może wynikać z przyjętej strategii środowiskowej<sup>2</sup>. Potwierdzają to badania Sharma, Vredenburga [30], Chiarvesio i in. [5], Levidow i in. [16].

H2: Wyższa produktywność energetyczna wynikająca z wprowadzenia strategii środowiskowej jest powiązana z wyższą intensywnością eksportową.

<sup>1</sup> Wyjątek stanowią badania Cainellego, który wykazał nieistotny negatywny wpływ innowacyjnej strategii środowiskowej na produktywność w grupie włoskich firm usługowych. Por. G. Cainelli, R. Evangelista, M. Savona, *Innovation and economic performance in services: A firm-level analysis*, "Cambridge Journal of Economics" 2006, Vol. 30, No. 3, pp. 435–458.

<sup>2</sup> Pod pojęciem produktywności energetycznej rozumie się tutaj ilość zaoszczędzonej energii ustalonej w drodze pomiaru lub oszacowania zużycia przed wdrożeniem strategii środowiskowej i po jej wdrożeniu.

## 4. Metoda badań

Dla potrzeb prowadzonych badań wybrano sektor spożywczy. Wartość produkcji sprzedanej tego sektora wyniosła (bez podatku od towaru i usług oraz podatku akcyzowego) 204 mld zł [31]. Eksport produktów sektora spożywczego to 12,5% całości polskiego eksportu. Sektor spożywczy wywiera także znaczący wpływ na środowisko naturalne. Chodzi tutaj o zużycie wody, energii, odpady. Aby uwzględnić jednolite oddziaływanie regulacji środowiskowych, ograniczono się do firm zlokalizowanych na terenie Polski. Badaniami objęto średnie i duże przedsiębiorstwa sektora spożywczego prowadzące działalność eksportową (notowane na Liście 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów). W toku badań uwzględniono 25 firm wybranych z Listy w sposób losowy. Zastosowano dobór losowy prosty bez zwracania. W grupie tej dominowały średnie przedsiębiorstwa (80%). Ich działalność eksportowa koncentruje się przede wszystkim na krajach UE (72%).

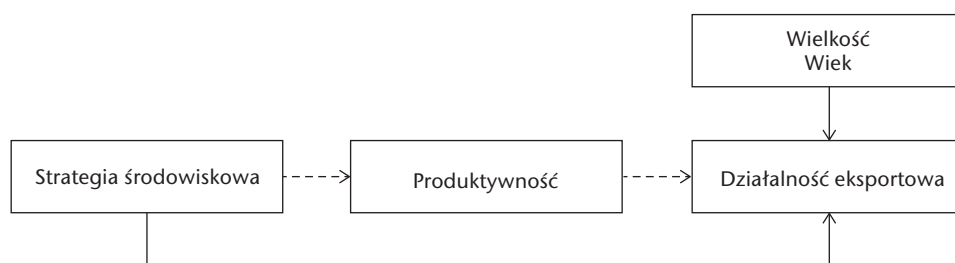
Zakres badań obejmował działalność eksportową i ekologiczną przedsiębiorstw. Informacje dotyczące działalności eksportowej (intensywność eksportu) pozyskano od przedsiębiorstw lub z ich stron WWW. Do oceny intensywności eksportu użyto wskaźnika eksportu sprzedaży, tj. wartość eksportu / całkowita wartość sprzedaży. Przyjęty wskaźnik pozwala określić rzeczywisty wpływ działalności eksportowej na uzyskiwane przez firmę wyniki ekonomiczne. Informacje dotyczące strategii środowiskowej zebrano za pomocą kwestionariusza. Do oceny strategii środowiskowej zastosowano wskaźniki (określane w skali Likerta 1–5) zaproponowane przez Aragon-Correa [2], zaadoptowane do potrzeb badań<sup>3</sup>. Objęły one system zarządzania jakością uwzględniający aspekty środowiskowe, szkolenia dotyczące ochrony środowiska dla pracowników, kontrolę zużycia energii, wykorzystywanie LCA, dobrowolne inicjatywy proekologiczne. Poszczególne wskaźniki potraktowano jako wyznaczniki strategii środowiskowej przedsiębiorstwa. Współczynnik Cronbacha wyniósł  $\alpha = 0,80$ . Oznacza to dosyć wysoką spójność wewnętrzną testu, przy zmienności błędu 0,36. Dodatkowo zapytano o charakter strategii środowiskowej: czy jest ona proaktywna (liczne działania dobrowolne, ukierunkowane na zróżnicowane cele) czy też pasywna (działania ograniczone pod względem rodzaju i zaangażowanych zasobów). Jako zmienne kontrolne przyjęto wielkość firmy (liczoną liczbą pracowników) oraz wiek firmy (w latach od momentu założenia). Na znaczenie tych czynników dla działalności eksportowej wskazuje m.in. Javalgi [15]. Postrzeganie regulacji prawnych zostało uwzględnione przez opinie respondentów. Dotyczyły one siły oddziaływania

<sup>3</sup> Modyfikacja narzędzia badawczego polegała na ograniczeniu liczby pytań. Pominięto zagadnienia dotyczące aspektów środowiskowych w pracy administracyjnej, ubezpieczenia środowiskowego, seminariów dla kadry zarządzającej, uczestnictwa w rządowych programach subsydiów.

obecnych regulacji w zakresie ochrony środowiska oraz stopnia ich oddziaływania w przyszłości. Do oceny produktywności wykorzystano produktywność energetyczną produkcji, liczoną jako produkcja sprzedana (w zł) do ilości zużytej energii (według formuły: produkcja sprzedana/zużycie energii).

Grupa respondentów objęła dyrektorów oddziałów lub prezesów zarządów, w przypadku mniejszych organizacji – dyrektorów. W badaniach zastosowano analizę regresji hierarchicznej. Weryfikacji poddano trzy modele. W modelu I zmienna eksport była określana jedynie przez zmienne kontrolne. W modelu II wprowadzono dodatkowo strategię środowiskową, zaś w modelu III – produktywność. Przyjęty model badawczy zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonej analizy regresji zestawiono w tabeli 1<sup>4</sup>. Wskazują one, że uwzględnienie dodatkowej zmiennej – strategii środowiskowej pozytywnie wpływa na dopasowanie modelu. Wskazuje na to wzrost miary dopasowania modelu R<sup>2</sup>. Wartość statystyki t (w nawiasie) dla zmiennej „strategia środowiskowa” oraz odpowiadający jej poziom prawdopodobieństwa p potwierdzają, że parametr ten istotnie różni się od 0. Interpretując oszacowaną wartość oceny tego parametru, można stwierdzić, iż wdrożenie strategii środowiskowej powoduje zwiększenie intensywności działalności eksportowej.

Uzyskane wyniki potwierdzają przyjętą hipotezę 1. Tym samym wspierają one wyniki poprzednich badań zależności działalności na rynkach międzynarodowych i działalności w zakresie ochrony środowiska. Przyjęta próba badawcza nie ograniczała

<sup>4</sup> Spełnianie założeń dla analizy regresji zweryfikowano przy użyciu analizy wykresu rozrzutu, testu Durina-Watsona oraz testu Shapiro-Wilka.

się do dużych przedsiębiorstw, stąd wniosek ten może być rozszerzony na mniejsze jednostki. Wobec tego średnie przedsiębiorstwa mogą uzyskać korzyści (powiązane z internacjonalizacją) z wprowadzenia strategii środowiskowej.

Tabela 1. Wyniki analizy regresji

	Model 1	Model 2	Model 3
Intercept	28,67* (2,37)	16,1** (1,40)	15,0* (1,30)
Wiek	-,09 (-1,35)	-,08 (-,96)	-,08 (-,92)
Wielkość	-,00 (-,02)	-,07 (-,76)	-,07 (-,07)
Strategia środowiskowa		,18** (1,85)	,11* (,95)
Produktywność			,14 (1,62)
R2	,18	,20	,21
F	1,75	2,77	4,32

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

Źródło: opracowanie własne.

W celu uszczegółowienia wyników badań przeprowadzono analizę oddziaływania strategii środowiskowej na działalność eksportową z uwzględnieniem siły oddziaływania regulacji ochrony środowiska. Wyróżniono regulacje łagodne, umiarkowane i restrykcyjne. Wyniki te zestawiono w tabeli 2.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami oddziaływanie strategii środowiskowej jest silniejsze w przypadku regulacji łagodnych i umiarkowanych. Wynika to z faktu, iż regulacje takie nie wymuszają radykalnych działań, zaś inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa mają charakter dobrowolny (wynikają ze strategii środowiskowej). Często dotyczą one ekologicznych innowacji produktowych, co pozytywnie wpływa na postrzeganie firmy na rynkach zagranicznych.

Tabela 2. Wpływ strategii środowiskowej na intensywność eksportu przy różnym poziomie regulacji

	Postrzegany poziom restrykcyjności regulacji		
	Restrykcyjne	Umiarkowane	Łagodne
Strategia środowiskowa	-3,4 (-0,2)	1,6 (1,42)	2,5* (1,85)

\*  $p < ,05$ .

W nawiasie podano wartość statystyki t.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań dotyczące produktywności nie pozwalają natomiast na przyjęcie hipotezy 2. Raczej specyfikują one warunki, w których strategia środowiskowa



proceeds to an increase in energy productivity (see table 3). It should be confirmed that the mediation effect exists in relation to productivity, if an environmental strategy is implemented. At that time, it stimulates a decrease in energy consumption, which in turn positively influences the results of environmental and the perception of the company by stakeholders. If its character is passive – the influence is not significant (it is statistically insignificant).

Tabela 3. Wpływ strategii środowiskowej na intensywność eksportu przy uwzględnieniu produktywności przy odmiennych rodzajach strategii

Strategia proaktywna	Strategia pasywna
0,41* (0,38)	0,29 (0,20)

\*  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

In light of the research, the size of the company does not influence the intensity of exports. This may be due to the homogeneity of the research sample. On the list of exporters in the studied industry, units of a similar size and with similar experience in conducting export activities. This factor then does not significantly explain the variable; moreover, in connection with age, it positively influences the intensity of exports.

## Podsumowanie

The conducted research confirms the existence of a relationship between environmental and export activity of the company. The implementation of this variable positively (although to a small extent) influences the shaping of the explained variable. The same environmental strategy can contribute to the intensification of export activity. It is important at the same time the force of regulation in the area of environmental protection and the character of the adopted strategy. A positive relationship between the implementation of an environmental strategy and the intensity of exports occurs in the case of moderate and moderate regulations. In the case of restrictive regulations, it seems that other factors (e.g. relationships with companies with distribution, experience in foreign markets) will have a greater impact. The implementation of non-mandatory actions in the area of environmental protection leads to additional interest of the company in foreign markets; it is a distinguishing feature.

The research results did not confirm the mediation effect of energy productivity on the intensity of exports. The significance of this variable occurs in the case when the goal of the actions undertaken by the company in the area

ochrony środowiska jest poprawa wyników środowiskowych (dzięki realizacji strategii proaktywnej). Wówczas przedsiębiorstwo, publikując swoje wyniki środowiskowe, kształtuje pozytywny wizerunek. Jeżeli strategia ma wymiar ograniczony, nie przyczynia się znacząco do wprowadzenia innowacji ekologicznych, ani poprawy wyników środowiskowych, zależność taka nie występuje. Tym samym można stwierdzić, iż działania proekologiczne wymuszone bądź ograniczone, nawet mimo opracowania strategii środowiskowej nie wpływają na intensywność eksportową przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia menadżerów wyniki badań potwierdzają związek aktywnych strategii środowiskowych i działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Strategia środowiskowa (w tym podejmowane inicjatywy proekologiczne, wyniki środowiskowe) może być wykorzystywana do wzmacniania tej działalności. W odniesieniu do mniejszych firm odpowiednie szkolenie i wsparcie może być potrzebne dla lepszego wykorzystywania strategii. Programy i wsparcie rządowe pozwoli na poznanie nowych rynków i ograniczenie niepewności związanej z wejściem na te rynki.

## Bibliografia

- [1] Ambec S., Cohen M.A., Elgie S., Lanoie P., *The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness?*, "Review Environmental Economics Policy" 2013, Vol. 7, No. 1, pp. 2–22.
- [2] Aragón-Correa J.A., *Strategic proactivity and firm approach to the natural environment*, "Academy of Management Journal" 1998, No. 4, pp. 556–567.
- [3] Bansal P., *Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development*, "Strategic Management Journal" 2005, No. 2, pp. 197–218.
- [4] Bernard A.B., Jensen J.B., Redding S.J., Schott P.K., *Firms in international trade*, "Journal of Economic Perspectives" 2007, Vol. 21, No. 3, pp. 105–130.
- [5] Chiarvesio M., De Marchi V., Di Maria E., *Environmental Innovations and Internationalization: Theory and Practices*, "Business Strategy and the Environment" 2015, Vol. 24, No. 8, pp. 790–801.
- [6] Chodyński A., *Proekologiczny system zarządzania i oceny działalności przedsiębiorstwa (włókiennicze)*, Beskidzki Instytut Tekstylny, Bielsko-Biała 2000.
- [7] Christmann P., Taylor G., *Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation*, "Journal of International Business Studies" 2001, No. 3, pp. 439–458.
- [8] Delios A., Henisz W.J., *Political hazards, experience, and sequential entry strategies: the international expansion of Japanese firms, 1980–1998*, "Strategic Management Journal" 2003, No. 2, pp. 1153–1164.
- [9] Fonfara K., *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.

- [10] Gorynia M. (red.), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- [11] Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- [12] Graham D., Woods N., *Making corporate self-regulation effective in developing countries*, "World Development" 2006, Vol. 34, No. 5, pp. 868–883.
- [13] Hadryjańska B., *Ekologizacja procesu produkcji a kształtowanie konkurencyjności w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleczarskiego*, PTE, Poznań 2015.
- [14] Horváthová E., *Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis*, "Ecological Economics" 2010, Vol. 70, No. 1, pp. 52–59.
- [15] Javalgi R.G., White D.S., Lee O., *Firm characteristics influencing export propensity: an empirical investigation by industry type*, "Journal of Business Research" 2000, No. 4, pp. 217–228.
- [16] Levidow L., Blind M., Lindgaard-Jørgensen P., Nilsson A., Alongi Skenhall S., *Industry eco-innovation strategies for process upgrading: systemic limits of internalising externalities*, "Technology Analysis & Strategic Management" 2016, Vol. 28, No. 2, pp. 190.
- [17] Marcus A., Geffen D., *The dialectics of competency acquisition: pollution prevention in electric generation*, "Strategic Management Journal" 1998, No. 1, pp. 1145–1168.
- [18] Martin-Tapia I., Aragon-Correa J.A., Rueda-Manzanares A., *Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises*, "Journal of World Business" 2010, Vol. 45, No. 3, pp. 266–275.
- [19] Martin-Tapia I., Aragon-Correa J.A., Senise-Barrio M.E., *Being green and export intensity of SMEs: The moderating influence of perceived uncertainty*, "Ecological Economics" 2008, No. 58, pp. 56–67.
- [20] Melitz M.J., Ottaviano G.I.P., *Market size, trade, and productivity*, "Review Economic Studies" 2008, Vol. 75, No. 1, pp. 295–316.
- [21] Melitz M.J., *The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity*, "Econometrica" 2003, Vol. 71, No. 6, pp. 1695–1725.
- [22] Morawczyński R., *Zachowania małopolskich małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących w świetle teorii stopniowego umiędzynarodowienia*, „Gospodarka Narodowa” 2007, No. 7–8, pp. 65–81.
- [23] Noori H., Chen C.L., *Applying scenario-driven strategy to integrate environmental management and product design*, "Production and Operations Management" 2003, No. 12, pp. 353–368.
- [24] Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa 2004.

- [25] Porter M.E., Van der Linde C., *Green and competitive: ending the stalemate*, "Harvard Business Review" 1995, Vol. 7, No. 4, pp. 120–134.
- [26] Przybylska K., *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–8, s. 63–83.
- [27] Raines S.S., *Implementing ISO-14001 – an international survey assessing the benefits of the certification*, "Corporate Environmental Strategy" 2002, No. 9, pp. 418–426.
- [28] Rembiasz M., *Czynniki wpływające na internacjonalizację mśp*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 102, s. 166–176.
- [29] Russo M.V., Fouts P.A., *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, "Academy of Management Journal" 1997, No. 4, pp. 534–559.
- [30] Sharma S., *Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy*, "Academy of Management Journal" 2000, No. 4, pp. 681–697.
- [31] *Sektor Spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2013.
- [32] Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012.
- [33] Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [34] Yip G.S., Biscarri J.G., Monti J.A., *The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms*, "Journal of International Marketing" 2000, No. 8, pp. 10–35.
- [35] Zbikowska A., *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 2, s. 24–30.
- [36] Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Fotiadis T., Christodoulides P., *Antecedents and consequences of an eco-friendly export marketing strategy: The moderating role of foreign public concern and competitive intensity*, "Journal of International Marketing" 2013, Vol. 21, No. 3, pp. 22–46.

---

## CZY STRATEGIA ŚRODOWISKA WPŁYWA NA DZIAŁALNOŚĆ EKSPORTOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA?

### Streszczenie

Na działalność eksportową przedsiębiorstw wpływa wiele czynników, takich jak: specyfika produktu, zasoby przedsiębiorstwa, dotychczasowa obecność na rynkach zagranicznych, regulacje prawne, kursy walut itp. Równocześnie coraz częściej możliwość sprzedaży na określonych rynkach oraz zainteresowanie ze strony potencjalnych nabywców zależą do spełniania wymagań ekologicznych. Zachodzi zatem pytanie o związek między ekologizacją działalności przedsiębiorstwa a wielkością jego eksportu. W niniejszym artykule zostaną zaprezentowane wyniki badania zależności strategii środowiskowej przedsiębiorstwa i intensywności eksportu. Wskazują one, że zależność taka występuje, przy czym jej siła zależy od restrykcyjności regulacji środowiskowych w kraju importującym.

**SŁOWA KLUCZOWE: EKSPORT, STRATEGIA ŚRODOWISKOWA**

---

## DOES THE ENVIRONMENTAL STRATEGY AFFECT THE EXPORT OF ORGANIZATIONS?

### Abstract

Many factors (specificity of the product, regulation, exchange rates) affect on the export activities of enterprises. At the same time more and more opportunities to sell in certain markets and interest from potential buyers are associated with the level of “greening” product. Therefore, there is the question about the relationship between the pro-ecological activities of the company and the size of its export. In the article the results of a research based on the company’s environmental strategy and intensity of exports was presented. They indicate that the relationship exists. Its strength depends on the stringency of environmental regulations in the importing country.

**KEY WORDS: EXPORT, ENVIRONMENTAL STRATEGY**

# WYKORZYSTANIE I PERCEPCJA DWUZNACZNYCH ETYCZNIE TECHNIK NEGOCJACYJNYCH

## Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego artykułu są manipulacyjne techniki negocjacyjne oraz ich percepcja i wykorzystanie w kontekście zagadnień etyki biznesu. O etyce negocjacji można pisać, formułując zalecenia etycznego postępowania (ujęcie normatywne), bądź opisując zachowania i postawy negocjatorów (ujęcie deskryptywne), przy czym autorka jest zwolenniczką drugiego podejścia.

Celem artykułu jest ukazanie kluczowych czynników wpływających na wykorzystywanie i percepcję manipulacyjnych technik negocjacyjnych oraz prezentacja tychże technik w kontekście stylów negocjacyjnych oraz komunikacji interpersonalnej. W powyższych obszarach zidentyfikowano lukę badawczą, jako że problem etyki negocjacyjnej nie jest szeroko analizowany, ze względu na fakt, że same negocjacje zakładają pewną dozę manipulacji *per se*. W związku z tym sformułowano kilka pytań badawczych, które są następujące:

- W jaki sposób etyczne zachowania negocjatorów wpisują się w wybrane koncepcje stylów negocjowania?
- W jaki sposób manipulacyjne techniki negocjacyjne są lokowane na tle trójstronnego modelu komunikacji interpersonalnej?
- Na czym polega zachowanie *fair play* w negocjacjach?
- Czy i jakie determinanty warunkują postrzeganie i wykorzystywanie technik manipulacyjnych w negocjacjach?
- Jaki jest profil negocjatora korzystającego z technik manipulacyjnych?

---

\* Dr hab. Elżbieta Kowalczyk, prof. nadzw. UEP – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

# 1. Negocjacje jako przestrzeń manipulacji

## 1.1. Istota negocjacji

Negocjacje są tym obszarem badawczym, który interesuje przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, m.in.: politologów, ekonomistów, matematyków, socjologów czy psychologów. Taki stan rzeczy powoduje, że są one analizowane pod różnym kątem, a wyciągane wnioski bardzo wzbogacają poznanie i rozumienie tych skomplikowanych zagadnień.

Z powyżej przytoczonych względów odmiennie też autorzy definiują to pojęcie, używają zróżnicowanej terminologii, różnego typu analiz ilościowych i jakościowych oraz modeli teoretycznych. Dla potrzeb niniejszego opracowania warto skupić się głównie na podejściu socjotechnicznym i psychologicznym, jako że one wzajemnie się uzupełniają. W związku z tym, za R. Fisherem, W. Urym i B. Pattonem, można przyjąć, że negocjacje to „zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia” [2, s. 27–28]. Równocześnie obie strony muszą być związane interesami z jednej strony wspólnymi, z drugiej – rozbieżnymi. Ponadto w toku negocjacji dzieli się dobra oraz rozwiązuje problemy.

Metafory używane do opisu negocjacji mogą przybliżyć, w jaki sposób są one rozumiane przez praktyków negocjacji. Lokują je oni w obszarach, takich jak: rozgrywki wojenne, sport (maraton, poker, wspinaczka, gra w golfa, gra w piłkę), aktywności artystyczne (taniec, rzeźbienie, gra w zespole muzycznym) oraz dodatkowo podróże czy gotowanie [1, s. 27–40]. Metafory te ukazują, że różnie spostrzega się sam proces oraz jego uczestników. Z jednej strony uwypukla się antagonizm i rywalizację, z drugiej zaś – podkreśla wzajemne dopasowanie i współpracę stron. Raz konieczne są zdolności specjalne, innym razem – wytrwałość. Na drugą stronę patrzy się jak na wroga, rywala bądź partnera. Negocjacje zatem mają różnorodny koloryt, dopuszczają wiele zachowań, w tym tych opartych na manipulacji, a to wydaje się szczególnie istotne w kontekście dalszych rozważań. Porównanie negocjacji z wojną sugeruje możliwość wykorzystania różnych środków w celu pokonania przeciwnika, z kolei porównanie ze sportem zakłada, że istnieją reguły określające, co jest dopuszczalne, wyjście poza nie może doprowadzić do usunięcia negocjatora z gry. Metafora artystyczna podsuwa z kolei skojarzenia z twórczym podejściem i iskrą bożą niezbędną w negocjacjach. Podróż daje do zrozumienia, że do celu można dojść różnymi drogami, a w jej trakcie trzeba się liczyć z niespodziewanymi zdarzeniami. Gotowanie to natomiast takie używanie kunsztu i przypraw, by zachęcić drugą stronę do konsumpcji sporządzonej propozycji.

## 1.2. Style i strategie negocjacji z uwzględnieniem aspektów manipulacji

Warto podkreślić, że style negocjacji wykorzystywane przez negocjatorów są w różnym stopniu nacechowane odwoływaniem się do manipulacji. Do jednej z najbardziej znanych koncepcji opisujących style negocjacji należy propozycja harwardzka opisująca negocjacje oparte o meritum. Jej twórcy wyodrębnili styl miękki, twardy i rzeczowy. Ten ostatni jest odpowiedzią R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona na według nich nie do końca skuteczne dwa pierwsze podejścia.

Tabela 1. Zbiorcze porównanie stylów: miękkiego, twardego, rzeczowego

Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (zasadniczy, harwardzki, oparty o meritum)
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj, aby pielęgnować dobre stosunki	Żądaj ustępstw w celu uzyskania porozumienia	<b>Oddziel ludzi od problemu</b>
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okop się na swoim stanowisku	<b>Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach</b>
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj formowania dolnej granicy porozumienia
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	<b>Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</b>
Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty akceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	<b>Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</b>
Staraj się uniknąć walki woli	Staraj się wygrać walkę woli	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia; poddawaj się zasadnym argumentom a nie presji

Źródło: [2, s. 43–44].

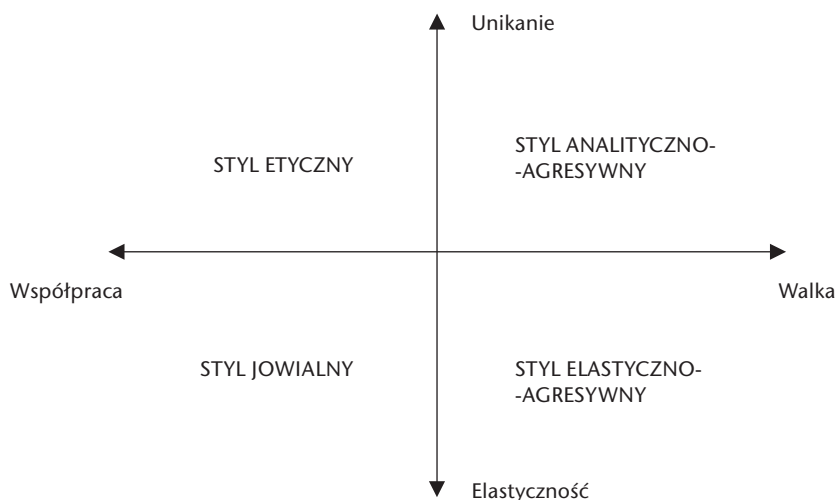
Z informacji zamieszczonych w tabeli 1 wynika, że stylem postulującym ograniczenie manipulacji jest styl rzeczowy; chodzi w nim bowiem o obopólne, oparte



na sprawiedliwej wymianie porozumienie. Negocjator rzeczowy stara się nie manipulować, a manipulację skierowaną do niego demaskuje i wyraża wyraźny sprzeciw wobec takich technik. Natomiast styl twardy jest bez wątpienia oparty na manipulacji, o czym świadczy większość jego zaleceń. Ich celem jest uzyskanie przewagi za wszelką cenę i przy pomocy każdego z dostępnych środków. Ostatni ze stylów – miękki, wbrew pozorom także, choć mniej ewidentnie, opiera się na manipulacji, jako że uległość, która jest w niego wpisana, może być również wyrazem manipulowania drugą stroną. Dzieje się tak, gdyż budzi ona często w drugiej stronie chęć zaopiekowania się i prowokuje postawę przyzwolenia na niedociągnięcia czy słabości uległego negocjatora. Oczywiście, w starciu negocjatora miękkiego z twardym dużo większe szanse ma ten drugi, który narzuci korzystne dla siebie rozwiązanie, ale też bierze na siebie większą odpowiedzialność za wypracowany kontrakt. Warto zaznaczyć, że skuteczni negocjatorzy nie są jednostylowi, ale odwołują się do różnych sposobów zachowań.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań warto także przytoczyć propozycję W. Mastenbroeka, który w oparciu o dwa wymiary współpraca – walka oraz unikanie – elastyczność wyróżnił cztery style negocjacji: etyczny, analityczno-agresywny, jowialny, elastyczno-agresywny.

Rysunek 1. Style negocjacji w ujęciu Mastenbroeka



Źródło: [12, s. 122].

Styl etyczny opiera się na współpracy i unikaniu, negocjatorzy tacy przykładają ogromną wagę do norm i wartości, są nieugięci, mają wysokie wymagania wobec

siebie i innych. Rzeczywistość często jest dla nich źródłem frustracji, a opór stawiany przez otoczenie może doprowadzić do wycofania się przez nich z rokowań. Postawa etyczna w negocjacjach może być zatem źródłem niepowodzeń i rozczarowań. A negocjatorzy tacy przez drugą stronę mogą być uznawani za „nieżyczliwych i trudnych”, a ci, gdy odkryją manipulację, mogą poczuć się oszukani.

Styl analityczno-agresywny jest charakterystyczny dla tych, którzy łączą unikanie i walkę. Są drobiazgowi, proceduralni, skupiają się na szczegółach i upierają przy swoim stanowisku. Przez swoją postawę mogą odkryć pojawiające się nieścisłości i przekłamanie w ofercie drugiej strony. Zatem manipulowanie nimi jest dość utrudnione.

Z kolei negocjatorzy o stylu jowialnym to osoby łączące współpracę i elastyczność, są mili, uwodzicielscy, towarzyscy, łatwo zatem ulec ich urokowi. Co może obrócić się przeciwko drugiej stronie, a także może spowodować, świadome bądź nieświadome, odejście od kluczowych problemów negocjacyjnych.

Ostatnim ze stylów występującym w tym ujęciu jest styl elastyczno-agresywny, który cechuje negocjatora walecznego i zarazem elastycznego. Jest on twórczy, odporny na stres, chce wykorzystać nadarzające się okazje, jest przebojowy [por. 13, s. 121]. Co sugeruje, że techniki manipulacyjne nie będą mu obce. Zatem można dostrzec, że styl, w jakim się negocjuje, często bywa powiązany z wykorzystaniem bądź stopniem akceptacji technik manipulacyjnych.

A. Kozina, podkreślając trudności w przyjęciu jasnych i rozłącznych zasad klasyfikacji technik negocjacyjnych, proponuje ich typologię w odniesieniu do negocjacji prowadzonych wg strategii konfrontacyjnej i kooperacyjnej, z równoczesnym uwzględnieniem trójfazowego modelu negocjacji. Przy czym najbogatsza pod względem dostępnego arsenału jest faza zasadnicza negocjacji (środkowa). Autor ten także podkreśla, że techniki manipulacji są stosowane również w trakcie negocjacji kooperacyjnych, czyli tych, w trakcie których dąży się do obopólnego zwycięstwa [10, s. 31–44]. Kooperacja nie wyklucza zatem odwoływania się do nacisków i atrakcyjnego opakowywania negocjacyjnej propozycji, czyniąc z techniki manipulacji użyteczny rekwizyt negocjacyjnej gry.

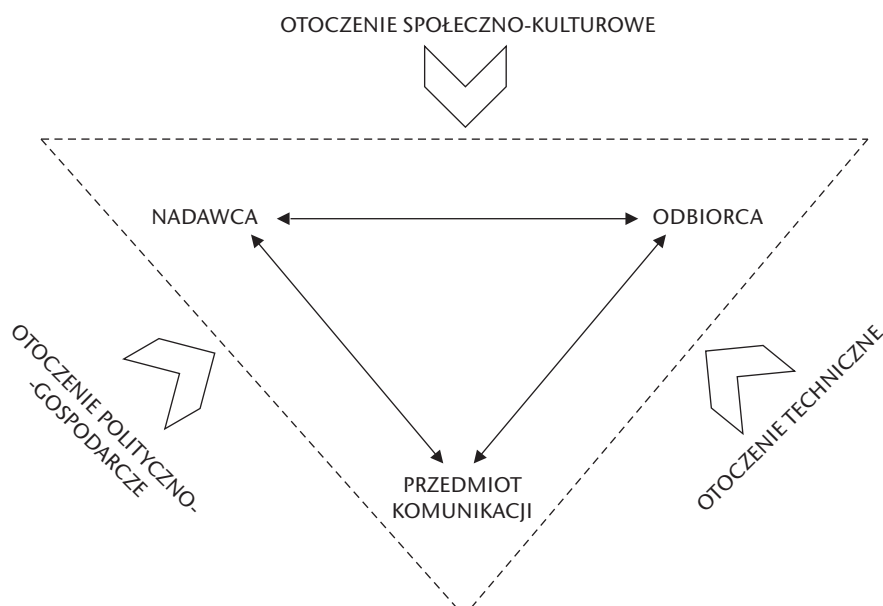
### 1.3. Manipulacje komunikacją w procesie negocjacji

Ponieważ niejednokrotnie w literaturze przedmiotu podkreśla się, że negocjacje opierają się na komunikacji oraz że jest ona równocześnie ich medium, warto podkreślić jej rolę w manipulacji negocjacyjnej.

Komunikacja jest procesem, do zobrazowania którego autorzy wykorzystują odmienne modele. Jednakże dla prowadzonych rozważań szczególnie cenny będzie model trójstronny (relacyjny), w którym wyodrębnia się: nadawcę, odbiorcę i przedmiot komunikacji. Ten ostatni staje się tak samo istotny jak sami aktorzy negocjacji. Model ten przedstawiono na rysunku 2.

Model negocjacji wykorzystywany do analizy negocjacji warto wzbogacić o kontekst otoczenia, które często determinuje ich przebieg [7, s. 108]. To normy społeczno-kulturowe określają, jakie zachowanie jest etyczne, akceptowane czy dopuszczalne. To one warunkują, czy komunikując się podczas negocjacji, strony są nastawione zarówno ekspresyjnie, jak i konfrontacyjnie (np. w: Rosji, Izraelu, Francji), czy ekspresyjnie, ale unikając konfrontacji (np. w: Arabii Saudyjskiej, Indiach, Meksyku), czy może unikają zarówno konfrontacji, jak i okazywania emocji (np. w: Japonii, Szwecji, Korei), czy wreszcie konfrontacji towarzyszy brak okazywania emocji (np. w: Niemczech, Danii, Holandii). Każde zachowanie wykraczające poza przyjęte normy może zniweczyć trud negocjacyjny, a przynajmniej znacząco je utrudnić [15, s. 62–69]. Środowisko gospodarczo-polityczne też czyni z negocjacji rozmowy mniej lub bardziej ujęte w przepisy prawa, uzależnione od ofert konkurencyjnych bądź nieskrępowane pozycją monopolisty, z kolei technologie mogą ułatwiać dostęp do informacji, wzajemne kontakty, a wyposażenie techniczne może budować markę na rynku i przyczyniać się do wypracowywania, także tej psychologicznej, przewagi nad mniej rozwiniętym technologicznie partnerem.

Rysunek 2. Trójstronny (relacyjny) model komunikacji



Źródło: [4, s. 54; w modyfikacji autorki].

Z kolei centralne elementy modelu (tj.: nadawcę, odbiorcę i przedmiot) można rozpatrywać jako obszary oddziaływań technik manipulacyjnych. Do technik należących

do arsenału wykorzystywanego do manipulacji nadawcą komunikatu można zaliczyć np.: pozytywną autoprezentację, samoobwinianie, niepełne kompetencje, sztafetę, autodeprecjację. Do technik manipulowania odbiorcą można zaliczyć m.in.: komplementowanie, atak personalny, groźby, dobry/zły facet, huśtawkę emocjonalną. Natomiast manipulowanie przedmiotem negocjacji może się odbywać za sprawą technik, takich jak: blefowanie, oskubywanie, pokerowa zagrywka, nagroda w raję, imadło, przedłużanie pozytywnych strzałek, odłożenie na później niektórych kwestii, mierz wysoko, bagatelka, kompromis, powolne ustępstwa, przepuszczanie zdechłych krów, krakowskim targiem [7, s. 121]. Co, oczywiście, nie wyczerpuje wszystkich przykładów, z jakimi mogą się spotkać negocjatorzy. Z badań przeprowadzonych przez E. Kowalczyk nad negocjacjami w sprawie pracy wynika, że kandydaci ubiegający się o zatrudnienie najczęściej odwołują się do technik, takich jak: pozytywna autoprezentacja (3,96)<sup>1</sup>, mierz wysoko (3,27) i powolne ustępstwa (2,85), a do czynników warunkujących ich wykorzystanie<sup>2</sup> należą: stanowisko, o które aplikują, przyzwalająca postawa rekrutera, pozycja i etap kariery, na której znajduje się aplikant, jego umiejętność i wprawa w negocjowaniu, sytuacja podczas rozmowy oraz stopień zainteresowania organizacji kandydatem [8, s. 342 i 291]. Zatem negocjacje są przestrzenią, w której wykorzystuje się manipulacje, co więcej, dla wielu stanowią one o ich uroku, są niejednokrotnie dowodem biegłości w sztuce. Jak są one zatem odbierane w kategoriach etyki biznesowej i społecznej?

## 2. Etyczne wymiary technik negocjacyjnych

### 2.1. Etyka negocjacji – propozycja definicji postępowania *fair play*

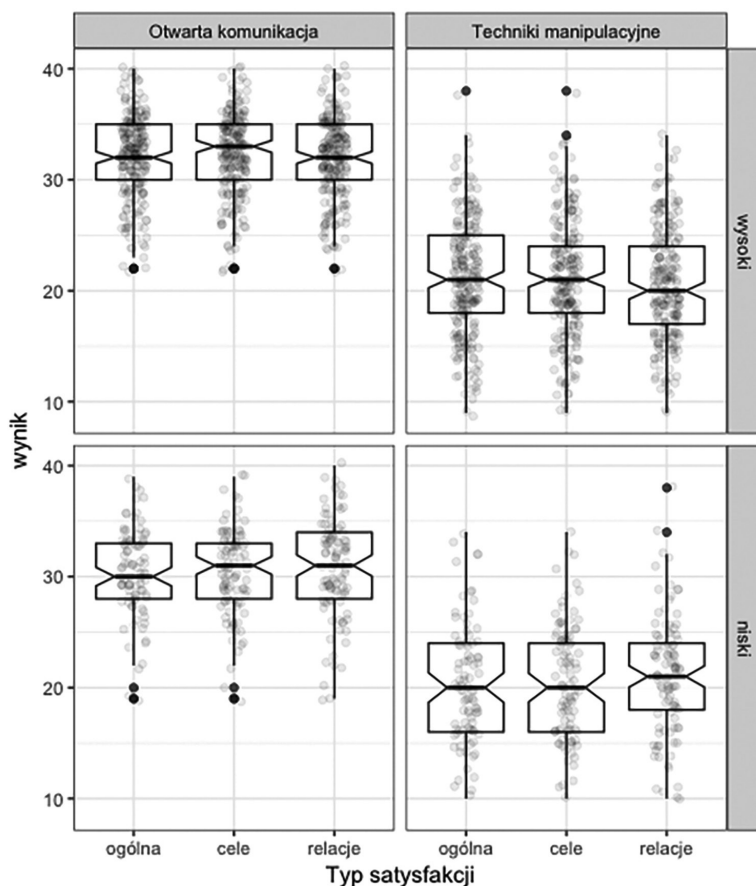
Poszukując odpowiedzi na pytanie, jak menadżerowie oceniają odwoływanie się do manipulacji i czy jest ona przez nich stanowczo odrzucana, można przytoczyć wymowne wyniki badań przeprowadzonych w województwie świętokrzyskim. Wynika z nich, że 48% zawodowych negocjatorów odwołuje się do manipulacji w odpowiedzi na także zachowanie drugiej strony, 22% – dopuszcza ją, gdy zawodzą inne metody, a tylko 25% – całkowicie jej nie akceptuje. Przy czym najczęściej nie ujawniają oni istotnych dla przebiegu negocjacji faktów, składają warunkowe obietnice i komplementują drugą stronę (odpowiednio 42,9%, 14,4% i 15,7% negocjatorów odwołuje się do tych metod prawie zawsze). Najrzadziej natomiast odwołują się do ataków personalnych i gróźb (odpowiednio 84% i 77,6% negocjatorów nigdy tego nie

<sup>1</sup> Średnia dla grupy N = 157 respondentów z różnych organizacji gospodarczych. Zastosowana skala: 0 – brak danych, 1 – nigdy, 2 – bardzo rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często.

<sup>2</sup> Wyniki uzyskane w trakcie debaty panelowej prowadzonej z udziałem osób aktywnych zawodowo.

robi) [5, s. 101–103]. Inne badania donoszą również, że w trakcie pertraktacji 60% respondentów buduje nieprawdziwy wizerunek firmy, 25% – nie dostarcza pełnych informacji o oferowanym produkcie, a 28% – wręcz wprowadza drugą stronę w błąd [3, s. 23–48]. Ponieważ aż tak liczne grono osób odwołuje się do zachowań etycznie dwuznacznych, można uznać że są to wręcz zachowania powszechne, a w opinii niektórych badaczy z zakresu negocjacji często zapewniają sukces negocjacyjny. Jeżeli tak się dzieje, to czy toczenie bojów mających sprawić, że w negocjacjach ludzie nie będą się posiłkować manipulacją nie jest skazane na porażkę i czy nie przypomina walki toczonej przez Don Kichota z La Manchy?

Rysunek 3. Poziom satysfakcji (ogólnej, wynikającej z realizacji celów i jakości relacji) w zależności od odwoływania się do technik manipulacyjnych i otwartej komunikacji



Źródło: [9, s. 8–23].

Taktyki negocjacyjne są i zapewne jeszcze długo będą opierać się na manipulacji, z tego prostego względu, że przynoszą wymierne korzyści, do których w negocjacjach się dąży. Stosowane są nawet wtedy, gdy wiążą się z pojawieniem, opisanego przez E. Kowalczyk i P. Klekę [9, s. 8–23], tzw. efektu dysonansu ponegocjacyjnego. Efekt ten polega na braku wzrostu satysfakcji na dwóch z trzech poddanych analizie wymiarów negocjacji – osiągniętego celu oraz wypracowanych relacji – w przypadku odwołania się do negocjacyjnych technik manipulacyjnych. Natomiast poziom ogólnego zadowolenia z negocjacji słabo koreluje wraz ze wzrostem stosowania technik manipulacyjnych ( $\rho$  Spearmana = 0,11;  $p = 0,044$ ). Innymi słowy, zwycięstwo podparte manipulacją nie smakuje aż tak dobrze, by niezmiernie cieszyć, ale też nie aż tak źle, by od niej z niesmakiem odstąpić. Natomiast wraz ze wzrostem odwoływania się do otwartej komunikacji w negocjacjach rośnie satysfakcja na wymiarze ogólnym, celów i relacji.

Zatem definiując negocjacyjne *fair play* (tradycyjnie przypisywane pertraktacjom kooperatywnym), można stwierdzić, że przestrzega się w ich trakcie ustalonych reguł, co obejmuje jednakże przyzwolenie na używanie niektórych spośród technik manipulacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że bywa ich relatywnie mniej aniżeli w negocjacjach rywalizacyjnych [por. 10, s. 31–44], co jest dodatkowo determinowane przez: czynniki kulturowe, płeć, wykonywany zawód i status społeczny.

## 2.2. Nieetyczne techniki negocjacyjne w ujęciu R.J. Lewickiego i R.J. Robinsona oraz ich percepcja

W oparciu o analizę literatury oraz przeprowadzone badania empiryczne R.J. Lewicki i R.J. Robinson zaproponowali typologię manipulacyjnych technik negocjacyjnych, na których oparli konstrukcję skali do pomiaru ich percepcji SINS (*Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies*). Lewicki w swych rozważaniach wyszedł z założenia, że techniki te bazują na kłamstwie, czyli „przekazaniu intencjonalnie zwodniczej informacji”, której celem jest zbudowanie własnej przewagi negocjacyjnej. Zaproponowana przez wspomnianych autorów klasyfikacja technik opartych na kłamstwie jest następująca [11, s. 665–682]:

1. Kamuflowanie swego stanowiska – np. podawanie nieprawdziwego punktu oporu w negocjacjach, poniżej którego zejść jakoby nie można. W badaniach przeprowadzonych już na początku lat 70. XX wieku ustalono również, że zawyżone żądania stanowią skuteczny środek do zdobycia większych koncesji od drugiej strony.
2. Błefowanie – to składanie fałszywych zapewnień lub gróźb, czyli obiecywanie gruszek na wierzbie pod warunkiem, że druga strona zachowa się w sposób oczekiwany przez błefującego. W rzeczywistości nie ma on zamiaru dotrzymać wypowiedzianych w trybie warunkowym słów.

3. Fałszerstwa – np. przez świadome dostarczanie analiz finansowych opartych na spreparowanych danych, które stawiają firmę w korzystniejszym świetle, przedstawianie sfałszowanych dowodów oraz certyfikatów, a także nieprawdziwych gwarancji, co w konsekwencji zmienia się stanowisko oponenta.
4. Zniekształcenia – polegają na manipulowaniu racjonalnym myśleniem i wnioskowaniem oponenta, co prowadzi do wyciągnięcia błędnych wniosków przez interlokutora. Może to np. obejmować przemilczanie niektórych, niekorzystnych kwestii, wybiórcze przywoływanie argumentów powodujących niekorzystną decyzję podjętą przez drugą stronę.
5. Wybiórcze ujawnianie informacji lub wprowadzanie w błąd widownię negocjacji – przez wywieranie wpływu na osoby w sposób pośredni zaangażowane w negocjacje dąży się, aby widownia ta stawiała opór lub sprzyjała danej formie ustaleń negocjacyjnych (np. negocjacje związków zawodowych z przedstawicielami zarządów spółek, administracji publicznej angażują członków danej grupy zawodowej, która swymi reakcjami torpeduje niektóre propozycje drugiej strony).

Powyższy podział wykorzystał w swoich badaniach m.in. R.J. Anton [1990, za: 11, s. 665–682], który stwierdził, iż kamuflowanie swojego stanowiska jest postrzegane jako najbardziej etyczne, blefowanie – jako neutralne, a następnie oszustwa i w końcu fałszerstwa – jako skrajnie nieetyczne. Na odmienne postrzeganie stopnia nieetyczności technik manipulacyjnych wpływają m.in.: zawód, wiek, płeć, różnice kulturowe.

Zawód. Anton ustalił, że różnice w postrzeganiu etyczności tych zachowań w zależności od grupy zawodowej – osoby związane z biznesem były bardziej liberalne w swych poglądach aniżeli duchowieństwo.

Wiek. W tych samych badaniach wykryto, że blefowanie było spostrzegane jako mniej etyczne przez osoby młodsze i starsze w porównaniu z osobami w średnim wieku oraz przez te o stażu od 3 do 5 lat w zestawieniu z tymi o krótszym lub dłuższym doświadczeniu zawodowym. Z kolei oszustwa starsi respondenci oceniali jako znacząco mniej etyczne aniżeli młodszy [11, s. 665–682].

Płeć. Badania R.J. Antona wykazały także, że blefowanie i oszustwa były postrzegane jako mniej etyczne przez kobiety w porównaniu z mężczyznami. Z kolei inne badania, co prawda prowadzone głównie na populacji północnoamerykańskiej, ale też i np. tureckiej, także potwierdzają różnice genderowe, pokazując, że kobiety mają wyższe standardy etyczne aniżeli mężczyźni, w związku z czym postrzegają manipulacyjne techniki negocjacyjne jako mniej etyczne. Z kolei Z. Ma [12, s. 123–135] zauważył, że różnice między płciami występują w większym stopniu wśród negocjatorów świata zachodniego (Kanada), natomiast nie ma ich lub są mniejsze wśród negocjatorów dalekiego wschodu (Chiny).

Kultura. Istnieją także różnice międzykulturowe w postrzeganiu nieetyczności technik negocjacyjnych, i tak np. negocjatorzy chińscy są znacząco bardziej tolerancyjni od kanadyjskich, inaczej też oceniają nieetyczność technik – dla Kanadyjczyków

najbardziej akceptowanym zachowaniem jest prowadzenie negocjacji według strategii rywalizacyjnej (np. zgłaszanie zawyżonych i składanie nieuzasadnionych żądań na otwarcie rozmów) podczas gdy Chińczycy za najbardziej akceptowalne uważają zbieranie istotnych informacji metodami dwuznacznymi etycznie (np. przekupywanie, dawanie prezentów – zgodne ze zwyczajem *guanxi*<sup>3</sup>). Natomiast za najmniej etyczne zarówno Kanadyjczycy, jak i Chińczycy uznali fałszywe obietnice i atakowanie zespołu przeciwnika, ale różnili się oni w stopniu ich oceny, pierwsi w swych osądach byli bardziej radykalni [12, s. 123–135]. Warto dodać, że negocjatorzy chińscy opierają swoje zaufanie na procesach poznawczych (czyli jest ono determinowane wiedzą ufającego na temat osoby obdarzonej zaufaniem), a wysoki poziom zaufania może ich zniechęcić do wykorzystywania opartego o negatywne emocje oszustwa. Równocześnie wykrycie takiego oszustwa w postępowaniu drugiej strony powoduje zburzenie, cenionej przez nich, prawdziwej harmonii i może doprowadzić, że zaczną się nawet do tych mniej etycznych zachowań, czując moralne przyzwolenie do stosowania manipulacji zarówno poznawczej, jak i emocjonalnej [17, s. 11–13]. Chińscy przedsiębiorcy mający zaufanie do partnera biznesowego są też bardziej skłonni do mówienia o swoim życiu pozazawodowym aniżeli negocjatorzy kanadyjscy, którzy wyraźnie oddzielają sferę zawodową od prywatnej [15, s. 62–69]. Wymiar kulturowy wpływa również na ocenę prowadzenia negocjacji według strategii rywalizacyjnej i charakterystycznych dla niej metod manipulacji, powodując, że jest ona bardziej akceptowana w krajach Bliskiego Wschodu niż w Azji, Zachodniej Europie czy Ameryce Łacińskiej. Większe przyzwolenie było też na nią w Stanach Zjednoczonych aniżeli w Europie. Podobnie blefowanie było bardziej dozwolone wśród Amerykanów i negocjatorów azjatyckich niż europejskich [11, s. 665–682]. Etyczne aspekty prowadzenia negocjacji są silnie warunkowane kulturowo, a jadąc do innego kraju, negocjatorzy mogą mieć wątpliwości, czy ich zachowania nie urażą drugiej strony. Czasami są zmuszeni do stosowania metod, które w ich kręgu kulturowym są postrzegane jako nieetyczne, ale kiedy po nie sięgną planowany interes może nie dojść do skutku. Na przykład dla negocjatorów świata zachodniego dyskusyjne może okazać się odwołanie do chińskiego obyczaju *guanxi* czy rosyjskiego sposobu prowadzenia interesów. Tym, co utrudnia negocjacje międzykulturowe, jest przyjęcie własnej perspektywy jako dominującej i chęć podporządkowania postępowania drugiej strony własnym normom etycznym [14, s. 45–53]. Niestety, takie postępowanie jest skazane na niepowodzenie, bowiem w negocjacjach trzeba wypracować wspólny model, czasami odchodząc od silnie kulturowo zakorzenionych zasad, bądź zrezygnować i prowadzenia interesów.

<sup>3</sup> *Guanxi* – to przyjęta zasada budowania sieci wpływów i powiązań, bez których interesy w Chinach i krajach Azji Południowo-Wschodniej są niemożliwe. Ma silne zakorzenienie w kulturze, obyczajach i historii. Bardziej polega się tu na tym, co zostało ustalone ustnie, niż na tym, co spisano na papierze, a odejście od ustaleń pociąga za sobą utratę twarzy [16].



Zatem ocena etycznej strony negocjacji jest zróżnicowana zarówno ze względu na metody, jak i na wykonywany zawód, płeć, wiek i staż pracy czy wreszcie kulturę narodową. Jednakże, jak wynika z przytoczonych badań, nie ma sytuacji, w której jakaś z grup stwierdziłaby, iż całkowicie i radykalnie potępia w równym stopniu wszelkie kategorie manipulacji.

### 2.3. Profil negocjatora a wykorzystywanie technik manipulacyjnych

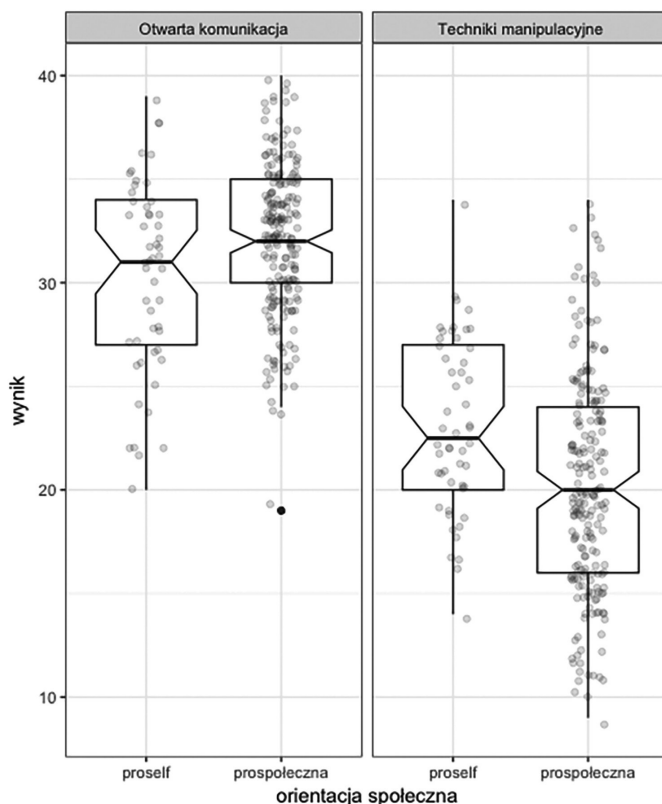
Kim są osoby odwołujące się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych? Czy są makiawelistami? Czy dbają o dobro wspólne, czy bardziej o własne? Czy być może są doświadczonymi graczami? Z badań przeprowadzonych przez E. Kowalczyk i P. Klekę z wykorzystaniem dwuwymiarowego, autorskiego kwestionariusza do oceny form komunikacji w negocjacjach TMOK<sup>4</sup> (Techniki Manipulacyjne – Otwarta Komunikacja) wynika, że:

1. Osoby odwołujące się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych znacząco bardziej prezentują orientację społeczną nastawioną na siebie (*proself orientation*) ( $W = 8330,5$ ;  $z = 4,04$ ;  $p < 0,001$ ;  $d = 0,58$  [0,27–0,88]). Orientacja *proself* obejmuje strategię indywidualistyczną, której przyświeca motto „chcę wygrać”, oraz strategię rywalizacyjną o przesłaniu „chcę wygrać z tobą”. Natomiast w przypadku negocjacji opartych o otwartą komunikację („wygramy razem”), nie odnotowano statystycznie istotnej różnicy między grupą nastawioną na siebie i na innych (orientacja prospołeczna) [9, s. 8–23].
2. Stosowaniu manipulacyjnych technik negocjacyjnych sprzyja doświadczenie negocjacyjne – im częściej się negocjuje, tym chętniej korzysta się z technik negocjacyjnych. Ćwiczenie jest podstawą mistrzostwa także w negocjacjach. Odwoływaniu się do technik manipulacyjnych sprzyja także częstotliwość prowadzenia zarówno negocjacji biznesowych, jak i pozabiznesowych ( $\rho$  Spearmana = 0,22;  $p < 0,001$ ) [9, s. 8–23].
3. Stosowanie manipulacyjnych technik negocjacyjnych nie jest determinowane płcią, natomiast istnieje związek z wiekiem badanych (wraz z wiekiem nieco rośnie odwoływanie się do omawianych technik;  $r_{(329)} = 0,20$ ;  $p < 0,001$ ) oraz z ich wykształceniem (stosując analizę wariancji ANOVA/ $F_{(2,314)} = 3,97$ ;  $p = 0,02$ ) oraz testy post-hoc HSD Tukeya ustalono, że osoby z wykształceniem magisterskim

<sup>4</sup> Test TMOK składa się z dwóch skal, Skala TM (technik manipulacyjne) bada skłonność wykorzystywania technik manipulacyjnych i OK (otwarta komunikacja) bada stopień wykorzystywania przez badanych jasnej i bezpośrednio skierowanej do rozmówcy komunikacji. Obie skale zawierają po 8 pytań, co do których badani się ustosunkowują na 5-stopniowej skali typu Likerta. Współczynnik rzetelności alfa-Cronbacha obu skali jest zadawalający i wynosi:  $r_{\text{TM}} = 0,764$ ,  $r_{\text{HOK}} = 0,689$ . Badania prowadzono na próbie 313 respondentów, w formie kwestionariusza elektronicznego zamieszczonego na stronie ebadania.pl. Ich ilościowy i elektroniczny charakter może być pewnym ograniczeniem badawczym.

rzadziej odwołują się do tych technik niż te z wykształceniem inżynierskim/licencjackim) [6].

Rysunek 4. Rozkład wyników na skalach MT i OK w zależności od orientacji społecznej



Źródło: [9, s. 8–23].

4. Makiawelizm nie jest skorelowany z odwoływaniem się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych, czyli osoby z nich korzystające nie żywią silnej potrzeby manipulowania innymi, oszukiwania i okłamywania ich. Nie są też oportunistami, a w centrum ich potrzeb nie znajduje się dominująca potrzeba władzy i kontroli. Dlaczego? Z pewnością po części z powodu relatywnie dużej powszechności stosowania technik negocjacyjnych, w porównaniu z mniej liczną populacją makiawelistów. Wynik ten jest także argumentem potwierdzającym tezę o oddzieleniu roli negocjatora od tożsamości prywatnej, bowiem w grze negocjacyjnej dopuszcza się pewną dozę manipulacji, która może być nieakceptowanym elementem zachowania pozanegocjacyjnego [6].

5. Przekonaniu negocjatorów o świecie jako miejscu, gdzie toczy się gra o sumie zerowej, polegająca na dystrybucji ograniczonego dobra, sprzyja odwoływanie się do technik manipulacyjnych ( $r$ -Pearsona = 0,278;  $p$  = 0,009) [6].
6. W grze zatytułowanej dylemat kandydata<sup>5</sup> E. Kowalczyk ustaliła, że osoby odwołujące się w większym stopniu do technik manipulacyjnych miały niższy poziom lęku jako cechy<sup>6</sup> ( $r$ -Pearsona = -3,17;  $p$  = 0,001) oraz deklarowały wyższe aspiracje dochodowe ( $r$ -Pearsona = 0,239;  $p$  = 0,038). Zatem osoby korzystające z technik manipulacyjnych w trakcie negocjacji nie są targane wątpliwościami, niepokojem wewnętrznym, równocześnie wyznaczają sobie ambitne cele, do których dążą.

Przewidzenie zachowań przy negocjacyjnym stole jest zatem bardzo trudne, ale gdy mamy do czynienia z negocjacyjnym wygą, osobą mniej wykształconą, starszą oraz taką, o której wiemy, że przedkłada dobro własne nad wspólne i postrzega przedmiot sporu jako ograniczony zasób – przygotujmy się. Gra może być twarda, a będą w niej obowiązywać reguły dystrybucyjnego rozstrzygnięcia sporów, które w większym stopniu dopuszczają odwoływanie się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych.

## Podsumowanie

Reasumując prowadzone na łamach tego artykułu rozważania na temat etycznej dwuznaczności technik negocjacyjnych, warto podkreślić, że mimo świadomości ich niewłaściwości ludzie, spod różnych długości i szerokości geograficznych, odwołują się do nich. Nawoływanie o czystą grę w negocjacjach, rozumianą jako kateryczne odżegnywanie się od manipulacji, wydaje się być utopijne. Bowiern rzadko kto w trakcie pertraktacji ani razu nie zablefował, nie dodał kolorów swojemu CV, czy nie zmienił niewygodnego dla siebie tematu. Jednocześnie niewielu negocjatorów rzuca groźby, zastrasza, czy fałszuje dokumenty. Dla takich metod trudno znaleźć przyzwolenie, i bardzo dobrze. Negocjacje mogą być – jak już tu wcześniej powiedziano – przyrównane do przygotowywania smakowitego posiłku – nie należy jednak przesadzić z przyprawami, bo danie okaże się niejadalne, a potrawa stanie biesiadnikom kością w gardle.

<sup>5</sup> Autorska gra dylemat kandydata bazuje na klasycznych zasadach dylematu więźnia. Z tym że stronami są tutaj dwaj kandydaci do pracy (w wersji macierzystej byli to więźniowie) oraz rekruter (zamiast prokuratora). W zależności od przyjętej przez kandydatów strategii – współpracy bądź walki, rekruter podejmuje decyzję o ich zatrudnieniu i wysokości wypłaty. W badaniach uczestniczyło 104 studentów uczelni ekonomicznych (studia I stopnia), którzy oprócz rozegrania 20 licytacji w grze wypełnili baterię kwestionariuszy. Badania przeprowadzono w I kwartale 2016 r.

<sup>6</sup> Lęk jako cecha to względnie stałe dyspozycje do przeżywania niepokojów przez jednostkę. W wypadku pojawienia się zagrożenia decyduje ona o pojawieniu się reakcji lękowej, a jest to determinowane wcześniejszymi doświadczeniami; do jego pomiaru użyto kwestionariusz STAI w polskiej adaptacji.

Co więcej, fundamentalizm etyczny negocjatora, polegający na kategorycznym odżegnywaniu się od stosowania technik negocjacyjnych, może być przez wielu rozmówców odbierany negatywnie – sam nie gra, ale też uniemożliwia grę innym. Nie oznacza to jednak, że etycznym być nie warto, ale trzeba się liczyć z niechęcią i zyskaniem etykiety osoby, z którą rozmowy są trudne, a mogą być one nawet postrzegane jako bardziej wymagające niż z tymi, którzy czasami z technik negocjacyjnych skorzystają. Ciekawym dalszym obszarem badawczym wydaje się być opracowanie umysłowych modeli negocjacji z uwzględnieniem w nim aspektów etyki i manipulacji.

Czy warto zatem kruszyć kopie o negocjowanie *fair play*? Moim zdaniem tak, zwłaszcza gdy podjęta gra ma jasne reguły i wyraźnie zarysowane granice, których przekraczać nie wolno, a przyjęte zasady nie powinny sankcjonować niesprawiedliwości i łamania praw. Zatem pewne zachowania manipulacyjne są dozwolone, a nie wykraczając poza granice wytyczonego przez negocjatorów pola gry, postępuje się *fair*, uznając tym samym niektóre techniki za negocjacyjny koloryt. Równocześnie to, na co daje się przyzwolenie, zależy od celów negocjacji, perspektywy czasowej relacji budowanej w oparciu o nie, profilu osobowego negocjatora, układu sił oraz kultury (organizacyjnej i narodowej), w jakich się toczą rozmowy. Podsumowując, stwierdzić można, że etyka negocjacji ma charakter relatywistyczny, a nie absolutystyczny. Równocześnie obszar etyki negocjacji w kontekście różnic wynikających ze wspomnianych w artykule uwarunkowań jest ciekawym obszarem dla dalszej eksploracji naukowej.

## Bibliografia

- [1] Chmielecki M., Sułkowski Ł., *Problematyka zaufania w negocjacjach międzykulturowych w obliczu metafory konceptualnej – studium komparatywne*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 1(166).
- [2] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do Tak: negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1994.
- [3] Fleck D., Volkema R., Pereira S., Levy B., Vacari L., *Neutralizing Unethical Negotiating Tactics: An Empirical Investigation of Approach Selection and Effectiveness*, „Negotiation Journal” 2014, No. 1.
- [4] Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
- [5] Jastrzębska-Smolaga H. (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [6] Kleka P., Kowalczyk E., *Założenia koncepcyjne oraz cechy psychometryczne narzędzia do badania funkcjonalnego aspektu kompetencji negocjacyjnych (TMOK)*, w druku.

- [7] Kowalczyk E., *Człowiek, organizacja, kariera. Siła psychologii stosowanej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- [8] Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
- [9] Kowalczyk E., Kleka P., *Selected Determinants of Interpersonal Communication in Negotiation – between Openness and Manipulation*, "Social Sciences" 2015, No. 2(88).
- [10] Kozina A., *Dobór technik prowadzenia negocjacji*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2015, nr 8(944).
- [11] Lewicki R.J., Robinson R.J., *Ethical and Unethical Bargaining Tactics*, "Journal of Business Ethics" 1998, No. 17.
- [12] Ma Z., *The SINS in Business Negotiations: Explore the Cross-Cultural Differences in Business Ethics Between Canada and China*, "Journal of Business Ethics" 2010, No. 91.
- [13] Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- [14] Maude B., *Managing Cross-Cultural Communication. Principles and practice*, Palgrave Mcmillan, New York 2011.
- [15] Meyer E., *Gdy chcesz usłyszeć: si, ja, oui, hai, da*, „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 10.
- [16] *Quanxi, Encyklopedia Zarządzania*, www.mfiles.pl [03.12.2016].
- [17] Zhang J., Liu L.A., Liu W., *Does Trust Reduce Deception in Negotiation? Culturally Divergent Effects of Cognition-based and Affect-based Trust*, 25<sup>th</sup> Annual International Association of Conflict Management Conferences, Spier, South-Africa 2012.

---

## WYKORZYSTANIE I PERCEPCJA DWUZNACZNYCH ETYCZNIE TECHNIK NEGOCJACYJNYCH

### Streszczenie

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny, a jego przedmiotem są zagadnienia związane z etyką negocjacji. Za cel pracy przyjęto ukazanie manipulacyjnych technik negocjacyjnych na tle stylów negocjacyjnych oraz trójstronnego modelu komunikacji, a także identyfikację kluczowych uwarunkowań postrzegania i wykorzystania tychże technik. W prowadzonych badaniach ustalono, że style negocjowania, sposób komunikowania się oraz uwarunkowania, takie jak m.in.: kultura narodowa, doświadczenie, wiek, wykonywany zawód, orientacja społeczna typu *proself*, wiara w dystrybutywny charakter sporów, mają swoje odzwierciedlenie

w podejściu do etycznie dwuznacznych technik negocjacyjnych. W konkluzji autorka podkreśla obecność relatywizmu etycznego w negocjacjach, a negocjacyjne *fair play* toczy się w ramach zdefiniowanych reguł i ustalonych granic, które częstokroć dopuszczają odwoływanie się do manipulacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: ETYKA BIZNESU, NEGOCJACJE, PSYCHOMANIPULACJE, TECHNIKI NEGOCJACYJNE**

---

## THE APPLICATION AND THE PERCEPTION OF ETHICALLY AMBIGUOUS NEGOTIATION TECHNIQUES

### Abstract

This paper has theoretical character and its issues are related with ethics of negotiations. The aim of the article is to present manipulative techniques in negotiations on the ground of negotiation's styles and three-sided model of interpersonal communication, as well as identification chosen conditions of perception and application of those techniques. In her research the Author founded that negotiating styles, circumstances and way of communication and such conditions as culture, experience, age, profession, pro-self orientation, belief in distributive character of disputes have been reflected in the approach to ethical ambiguous techniques. In conclusion she underline presence of ethical relativism in negotiations. The fair play negotiation take place in the frame of defined rules and borders, which often allow the use of manipulation.

**KEY WORDS: BUSINESS ETHIC, NEGOTIATION, PSYCHOLOGICAL MANIPULATION, NEGOTIATIONS TECHNIQUES**



# ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

## Wprowadzenie

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pojawiają się nowe koncepcje, które pozwalają spojrzeć z innej perspektywy na sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Taką koncepcją jest zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, które stanowi konsekwencję zainteresowania teoretyków i praktyków problematyką zrównoważonego rozwoju. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi ma się przyczyniać nie tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz także do dalekosiężnego równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, a tym samym zapobiegania w przyszłości poważnym problemom ekologicznym i społecznym. To właśnie wykwalifikowani pracownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy, odgrywają istotną rolę w procesie przekształcania przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy praktyki w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce można określić mianem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla zrealizowania przyjętego celu i uzyskania odpowiedzi na postawiony problem badawczy dokonano analizy literatury przedmiotu oraz danych statystycznych GUS-u i Eurostatu, danych pochodzących z bazy Bilansu Kapitału Ludzkiego udostępnionej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i raportów publikowanych

\* Dr inż. Aleksandra Zaleśna – Uczelnia Jańskiego w Łomży.

\*\* Dr Barbara Wyrzykowska – Zakład Organizacji i Zarządzania, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.



przez instytucje, takie jak: Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), International Organization for Standardization (ISO), Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy. W kręgu badań znalazły się duże i średnie przedsiębiorstwa. Ocena i wnioski opierają się na danych zastanych (*desk research*).

Ponieważ podjęta problematyka jest obszerna i wielowątkowa, w artykule skoncentrowano się na prezentacji najważniejszych zagadnień. Mogą one stanowić podstawę dalszej dyskusji, dotyczącej różnych aspektów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach w Polsce.

## 1. Zrównoważony rozwój i postrzeganie sukcesu organizacji

Menadżerowie powinni podejmować długofalowe działania i realizować projekty, które umożliwią przygotowanie się przedsiębiorstw na nowe wyzwania. Termin *sustainability* jest tłumaczony jako trwałość działalności gospodarczej [23]. Zdaniem W.M. Grudzewskiego i innych *sustainable enterprise* to takie przedsiębiorstwo, które jest zdolne m.in. do: ciągłego rozwoju, adaptacji, uczenia się, rewitalizacji i reorientacji [13, s. 27]. *Sustainable enterprise* zapewnia równocześnie korzyści ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, co określa się mianem *triple bottom line* [17, s. 56].

Pojawienie się terminów „zrównoważony rozwój”, „zrównoważone przedsiębiorstwo” wiąże się ze zmianą postrzegania celu i sukcesu organizacji [20], a także ze zmianą odpowiedzialności względem interesariuszy. Należy mieć na uwadze nie tylko obecnych interesariuszy, lecz także tych z przyszłych pokoleń<sup>1</sup>. Według S. Harta to na przedsiębiorstwach spoczywa odpowiedzialność za zrównoważony rozwój na świecie [18]. Inni autorzy stawiają pytanie o to, w jakim świecie chcemy żyć i jaka jest rola organizacji. Według T. Gładwina zrównoważony rozwój oznacza proces rozwoju ludzi w sposób: roztropny, sprawiedliwy, bezpieczny, łączący aspekty ekologiczne, ekonomiczne i społeczne, zarówno w wymiarze czasowym, jak i przestrzennym [12, s. 875–878].

Obecnie perspektywa sukcesu organizacji wykracza poza jej wymiar finansowy. W ocenie wyników działalności bierze się pod uwagę m.in.: umiejętność rozwiązywania problemów społecznych [20], trwałość działalności gospodarczej [23], wskaźniki absencji chorobowej i rotacji pracowników, pozwalające ocenić, czy sukces organizacji nie został osiągnięty kosztem zdrowia i dobrostanu pracowników [7, s. 178]. Zainteresowanie tematyką zrównoważonego rozwoju przenosi się na obszar zarządzania

<sup>1</sup> Mówiła o tym w 1987 r. Gro H. Brundtland, ówczesna premier Norwegii, stojąc na czele Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju [25].

zasobami ludzkimi. W związku z tym pojawia się pytanie: czym jest zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi?

## 2. Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Funkcja personalna, która dotyczy działań związanych z pracownikami w organizacji, wciąż podlega zmianom. W literaturze przedstawione są różne modele, które ilustrują jej ewolucję, jak np. model T. Listwana [26] czy A. Pocztowskiego [32]. R. Schuler i S. Jackson również obserwują zmiany w podejściu do ZZL, powodowane m.in. dążeniem organizacji do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i uwzględnianiem wpływu wielu interesariuszy [36]. Wpływ interesariuszy na obszary ZZL uwzględniono już w modelu harwardzkim [32, s. 25]. M. Armstrong w kolejnych wydaniach swojej książki rozszerza zagadnienia ZZL, m.in. o kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu i dobrostanu pracowników [2].

Obecnie zarówno w literaturze, jak i w praktyce niektórych przedsiębiorstw pojawia się nowy trend rozwoju funkcji personalnej – zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Termin ten jest tłumaczeniem angielskiego terminu *sustainable human resource management*. Niekiedy można się spotkać z określeniem *human sustainability* [31] czy *sustainable personnel management* [28]. Terminy te wiążą się z koncepcją zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) i zrównoważonej organizacji (*sustainable organization*) [8, s. 222].

Jedną z pierwszych definicji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawili: R. Zaugg, A. Blum i N. Thom [40]. Ich zdaniem zrównoważone ZZL obejmuje: równowagę praca – życie, zdolność i chęć pozostania atrakcyjnym na rynku pracy (*employability*), zwiększenie zakresu autonomii pracowników, wykorzystanie ich kompetencji.

Według I. Ehnert zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza podejmowanie takich praktyk, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji w perspektywie długofalowej i jednocześnie są wyrazem dbałości o pracowników [9]. R. Kramar rozszerza tę definicję o minimalizowanie negatywnego wpływu działań przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, pracowników i społeczność [24, s. 1084]. Podkreśla ona rolę wszystkich pracowników organizacji w tym procesie.

E. Cohen, S. Taylor i M. Muller-Camen [5, s. 3–10] twierdzą, że zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi:

- wspiera strategię zrównoważonego rozwoju organizacji;
- kładzie nacisk na sprawiedliwe traktowanie, rozwój i dobrostan pracowników;
- przyczynia się do budowania umiejętności, wartości i zaufania pracowników oraz zwiększa ich motywację na rzecz idei zrównoważonego rozwoju;

- ma na uwadze zdrowie interesariuszy wewnętrznych (pracowników) i zewnętrznych (wszystkie podmioty zainteresowane funkcjonowaniem organizacji);
- wspiera praktyki organizacyjne przyjazne dla środowiska.

Aspekt ekologiczny pojawia się również w koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (*green HRM*). D. Renwick, T. Redman i S. Maguire [35] wiążą procesy zarządzania zasobami ludzkimi z zarządzaniem środowiskowym, dzięki czemu zagadnienie *sustainability* znajduje się w centrum zarządzania ludźmi. Ich zdaniem należy:

- przyczynić się do rozwoju „zielonych umiejętności” pracowników przez: rekrutację, selekcję, szkolenie oraz rozwój menadżerów i zielonego przywództwa;
- odpowiednio motywować pracowników do działań na rzecz ochrony środowiska;
- tworzyć okazje do zaangażowania się pracowników w kwestie ochrony środowiska, wykorzystując ich wiedzę cichą, rozwijając kulturę organizacyjną, a także włączając w to związki zawodowe.

Odmienne spojrzenie prezentuje J. Pfeffer [31], który stosuje termin *human sustainability*<sup>2</sup>. Rozpatruje on wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na stan zdrowia i długość życia pracowników, stąd analizuje zagadnienia, takie jak [31, s. 37–40]:

- oferowane pracownikom ubezpieczenia zdrowotne i programy ochrony zdrowia;
- zwolnienia i konsekwencje zdrowotne dla zwalnianych pracowników;
- liczbę godzin pracy i ich wpływ na zdrowie oraz trudności w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych;
- wymagania na stanowisku pracy przekładające się na stan zdrowia pracownika;
- nierówności płacowe i ich wpływ na zróżnicowanie stanu zdrowia (ludzie o większych dochodach cieszą się lepszym zdrowiem);
- klimat w pracy i zjawisko przemocy (słowne napaści);
- wykorzystanie urlopów przez pracowników.

Na *human sustainability* zwrócili również uwagę G. Spreitzer, C. Porath i C. Gibson [39]. Według nich ważne znaczenie ma aktywność i uczenie się pracowników, które przekłada się na ich zaangażowanie oraz zmniejszone poczucie wypalenia zawodowego, co w konsekwencji prowadzi do poprawy zdrowia i efektywności pracy [39, s. 161].

Na gruncie polskim definicję zrównoważonego ZZL przedstawił A. Pabian, który stwierdził, że „istotą tej koncepcji jest planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie oddziaływanie na nich, aby zrealizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, przyczyniając się tym samym do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych” [29, s. 8–9].

<sup>2</sup> Zwrócił on uwagę, iż w odniesieniu do *sustainability* duży nacisk kładzie się na kwestie środowiskowe, a nie na kwestie związane z pracownikami. Zauważył, że w bazie Google Scholar termin *human sustainability* pojawiał się rzadziej (569 wyników) niż np. termin *environmental sustainability* (53 000 wyników). Obecnie w bazie Google Scholar można znaleźć 2 480 wyników dla hasła *human sustainability*, a dla hasła *environmental sustainability* 365 000 wyników (dane z 22.08.2016 r.).

Koncepcja *sustainable HRM* wciąż się rozwija. Według I. Ehnert i W. Harry'ego [8, s. 231] należy spodziewać się różnorodnych, konkurujących podejść w tym obszarze. W oparciu o dokonany przegląd literatury autorki przyjmują, iż na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi składa się:

- ciągły rozwój kompetencji przedsiębiorstwa i pracowników (*employability*) w perspektywie długofalowej;
- równowaga praca – życie, tak by pracownicy mieli czas na odpoczynek, relacje rodzinne i towarzyskie, co wpłynie na stan ich zdrowia, witalność, a ponadto zniweluje poczucie wypalenia zawodowego;
- ochrona zdrowia pracowników;
- równe traktowanie kobiet i mężczyzn (m.in. w kwestii wynagrodzenia);
- tworzenie przyjaznego klimatu w pracy;
- zaangażowanie pracowników na rzecz minimalizowania negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

W dalszej części artykułu dokonano analizy pięciu z sześciu<sup>3</sup> wypunktowanych powyżej aspektów zrównoważonego ZZL. W kręgu badań znalazły się duże i średnie przedsiębiorstwa, gdyż tam są dostatecznie rozwinięte funkcje kadrowe. Ocena i wnioski opierają się na danych zastanych (*desk research*).

### 3. Wybrane aspekty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce

#### 3.1. Rozwój pracowników

Rozwój zawodowy pracowników to funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, która jest dobrze realizowana w dużych i średnich przedsiębiorstwach [27, s. 58]. Dlatego warto odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa podejmują działania w tym zakresie zgodne z ideą *sustainability*. W oparciu o dane zawarte w bazie BKL PARP przeanalizowano dofinansowanie nauki na uczelniach, stosowanie systemów ocen kompetencji oraz indywidualnych planów rozwoju pracowników (por. tabela 1).

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że działania związane z dofinansowaniem nauki pracowników w szkołach wyższych są podejmowane częściej przez duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 250 osób) niż średnie (zatrudniające 50–249 osób). Jednak na przestrzeni lat 2012–2014 zauważa się w obu grupach

<sup>3</sup> Pominięto zagadnienie przyjaznego miejsca pracy, które jest wieloaspektowe, wykracza poza napaści słowne i zastraszanie (zob. [31, s. 40]).

podmiotów stopniowy spadek tej formy wsparcia rozwoju pracowników. W przypadku systemów ocen kompetencji również większe zainteresowanie wykazują przedsiębiorstwa duże (ok. 49%) niż średnie (ok. 31%), jednak i w tym przypadku wzrost jest bardzo powolny.

Tabela 1. Stosowanie wybranych form rozwoju pracowników (%) w przedsiębiorstwach w Polsce

Wielkość przedsiębiorstwa	Kolejne lata			Ocena trendu
	2012	2013	2014	
<b>Przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób</b> (N=1 836) (N=1 615) (N=1 606)				
Dofinansowanie nauki w szkołach wyższych	32,24	30,59	28,70	(–)
Stosowanie systemu ocen kompetencji	30,56	30,84	31,20	(+)
Stosowanie indywidualnych planów rozwoju	15,19	16,78	17,19	(+)
<b>Przedsiębiorstwa zatrudniające 250 i więcej osób</b> (N=1 064) (N=745) (N=612)				
Dofinansowanie nauki w szkołach wyższych	55,08	53,83	49,51	(–)
Stosowanie systemu ocen kompetencji	48,87	49,80	49,35	(+)
Stosowanie indywidualnych planów rozwoju	32,05	31,95	30,88	(–)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych BKL PARP [30].

Zbyt mało organizacji wspiera pracowników w ukierunkowaniu ich indywidualnego rozwoju. W grupie przedsiębiorstw średniej wielkości zauważa się stopniowy wzrost stosowania indywidualnych planów rozwoju pracowników, ale odsetek takich przedsiębiorstw nie przekracza 20%, co w kontekście zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w aspekcie *employability*, należy ocenić negatywnie.

Dane te można uzupełnić o stosowanie planów sukcesji w przedsiębiorstwach. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2009 r., wśród podmiotów średniej i dużej wielkości (N = 21 podmiotów, 3 879 respondentów), jedynie 10% posiadało opracowane plany sukcesji na stanowiska kierownicze [21, s. 65]. Na podstawie przytoczonych danych można stwierdzić, iż co najmniej co trzecie duże przedsiębiorstwo dba o systematyczny rozwój pracowników w perspektywie długofalowej. W grupie przedsiębiorstw średniej wielkości odsetek jest mniejszy.

### 3.2. Równowaga praca – życie

Według danych Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy<sup>4</sup> pracownicy w Polsce odczuwają zmęczenie po powrocie z pracy do domu (61%),

<sup>4</sup> Fundacja uruchomiła kolejną edycję badań we wrześniu 2016 r.

doświadczają problemów w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi (45%), dodatkowo odczuwają problemy z koncentracją w pracy (26%) [10]. Na przestrzeni lat 2003–2011 sytuacja uległa pogorszeniu (por. tabela 2).

Tabela 2. Wybrane problemy pracowników w miejscu pracy w Polsce i UE

Dane dla UE		Problemy pracowników związane z brakiem równowagi praca – życie	Dane dla Polski		Ocena trendu
2003 r.	2011 r.		2003 r.	2011 r.	
54%	53%	Pracownicy wracają do domu zmęczeni po pracy	59%	61%	(–)
30%	30%	Pracownicy mają problemy w godzeniu obowiązków rodzinnych	43%	45%	(–)
10%	14%	Pracownicy odczuwają problemy z koncentracją w pracy	14%	26%	(–)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10].

Nadmierne obciążenie pracą powoduje negatywne skutki. Przemęczeni pracownicy odczuwają zmęczenie psychiczne, wyczerpanie, rozdrażnienie nerwowe, problemy ze snem, poczucie „wypalenia się” [4]. Okazuje się, że 55 i więcej godzin pracy tygodniowo zwiększa ryzyko zawału serca i udaru [22]. Ponadto im dłużej pracują pracownicy, tym mniej są zadowoleni z relacji z dziećmi [4].

Ograniczanie stresu i wypalenia zawodowego w pracy to działania podejmowane bardzo rzadko przez polskie przedsiębiorstwa. Według badań T. Oleksyna, przeprowadzonych w 68 podmiotach z listy 500 największych firm w Polsce, tylko w co trzecim przedsiębiorstwie podejmuje się działania w tym zakresie, zaś 11,1% przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych działań [27, s. 57].

Podobny obraz wyłania się z badań w grupie przedsiębiorstw startujących w konkursie „Lider ZZL”. W stosunku do laureatów konkursu z 2005 r. (N = 21) w pozostałych przedsiębiorstwach (N = 43) aż 40 razy rzadziej były prowadzone szkolenia na temat zachowania równowagi praca – życie pozazawodowe [3, s. 32]. Przytoczone dane upoważniają do stwierdzenia, iż w niewielu przedsiębiorstwach pracownikom stwarza się warunki do zachowania równowagi praca – życie.

### 3.3. Ochrona zdrowia pracowników

Zdrowie stanowi jeden z elementów indywidualnego kapitału ludzkiego. Według danych z bazy BKL PARP [30], o ile w roku 2014 50% młodych ludzi w wieku 18–24 lata cieszyło się bardzo dobrym zdrowiem, o tyle takim zdrowiem może pochwalić się zaledwie 23% ludzi w wieku 50–59/64 lata. Odsetek osób cieszących się dobrym zdrowiem w każdej grupie wiekowej był zbliżony i nie przekraczał 40%. Na średni stan zdrowia (ani dobry, ani zły) wskazało 27% badanych w wieku 50–59/64 lata.

Zrównoważone ZZL obejmuje m.in. zapewnienie pracownikom programu ochrony zdrowia [zob. 31, s. 37]. Część średnich i dużych przedsiębiorstw zapewnia pracownikom m.in.: szczepienia ochronne, prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy<sup>5</sup>, organizuje zajęcia sportowe, wprowadza szkolenia na temat radzenia sobie ze stresem, opłaca usługi lecznicze i rehabilitacyjne dla pracowników [33, s. 746–747]. Na podstawie danych zawartych w tabeli 3 działania przedsiębiorstw w zakresie ochrony zdrowia pracowników można ocenić pozytywnie, zwłaszcza na przestrzeni lat 2006–2010. W badaniach pochodzących z 2015 r. trend jest odmienny.

Tabela 3. Wybrane działania (%) w zakresie ochrony zdrowia pracowników w średnich i dużych przedsiębiorstwach

Działania przedsiębiorstw	2006 r. (N = 611)	2010 r. (N = 1002)	2015 r. (N = 1000)	Ocena trendu
Szczepienia ochronne	47	47	11	(–)
Prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy	36	50	5	(–)
Organizacja zajęć sportowych	41	42	15	(–)
Szkolenia dotyczące radzenia sobie ze stresem	23	24	4	(–)
Usługi lecznicze lub rehabilitacyjne fundowane przez firmę	25	29	18	(–)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [33] i [34].

### 3.4. Różnice płacowe i terminowa wypłata wynagrodzeń

Zapobieganie nierównościom płacowym to kolejne zagadnienie istotne z punktu widzenia idei zrównoważonego ZZL. Polska ma stosunkowo niski wskaźnik Gender Pay Gap (GPG) w stosunku do innych krajów<sup>6</sup>, który w roku 2014 wynosił 7,5%, co oznacza, że kobiety zarabiają (za godzinę pracy) o 7,5% mniej niż mężczyźni [11]. Wskaźnik GPG jest zdecydowanie wyższy w sektorze prywatnym (w roku 2014 wynosił 17,9%), a w ostatnich latach wskazuje na powiększanie się różnic płacowych między mężczyznami i kobietami (por. tabela 4). Zatem zamiast niwelowania różnic płacowych obserwuje się zwiększenie luki płacowej pod względem płci.

W prowadzonych rozważaniach warto uwzględnić również kwestię terminowej wypłaty wynagrodzeń, gdyż wpływa ona na dochody gospodarstw domowych, a tym samym na kondycję ekonomiczną rodzin. Według badań prawie 57% gospodarstw

<sup>5</sup> Prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy wykraczające poza przepisy bhp dotyczą np. udogodnień ergonomicznych, malowania ścian na przyjazny kolor wpływający pozytywnie na samopoczucie pracowników.

<sup>6</sup> Wysokie wskaźniki GPG występują w: Niemczech (21,6%), Austrii (22,9%), Czechach (22,1%) i Estonii (28,3%).

w Polsce nie posiada oszczędności [6, s. 16]. Wszelkie opóźnienia w wypłacie należnego wynagrodzenia pogarszają sytuację ekonomiczną tych rodzin. Z danych PIP przedstawionych w tabeli 5 wynika, że w ostatnim czasie maleje odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają lub opóźniają wypłatę wynagrodzeń. To zjawisko należy ocenić pozytywnie, natomiast negatywnie należy ocenić rosnący odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają wynagrodzenia za godziny nadliczbowe.

Tabela 4. Kształtowanie się wskaźnika GPG (%) w kolejnych latach w Polsce

Wskaźnik	2011	2012	2013	2014	Ocena trendu
Wskaźnik GPG ogółem	5,4	6,2	6,9	7,5	(-)
Wskaźnik GPG w sektorze prywatnym	16,7	16,1	17,0	17,9	(-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11].

Tabela 5. Pracodawcy (%), którzy nie wypłacają lub opóźniają wypłatę wynagrodzeń

Rodzaj naruszenia	2012	2013	2014	Ocena trendu
Brak wypłaty wynagrodzenia	14	9	7	(+)
Opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń	15	14	12	(+)
Brak wypłaty wynagrodzenia za godziny nadliczbowe	30	37	41	(-)

Dane w tabeli są zbiorcze dla ogółu badanych podmiotów. W 2014 r. udział dużych przedsiębiorstw wyniósł 5,6%, zaś udział przedsiębiorstw średniej wielkości wyniósł 11,2%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [37, 38].

### 3.5. Praktyki w zakresie ochrony środowiska

Zmniejszanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym w przedsiębiorstwach w Polsce. Według danych GUS-u w latach 2012–2014 głównym czynnikiem, który wpływał na to, że przedsiębiorstwa wdrażały rozwiązania przynoszące korzyści dla środowiska, był wysoki koszt energii, wody lub materiałów. Dobrowolne działania dotyczące dobrych praktyk ekologicznych mają miejsce w co trzecim przedsiębiorstwie usługowym (29,3%) i co czwartym przedsiębiorstwie przemysłowym (24,8%) [15, s. 127]. Przekłada się to na niski wskaźnik ekoinnowacyjności<sup>7</sup> Polski w stosunku do innych krajów<sup>8</sup>. Dane

<sup>7</sup> Wskaźnik ekoinnowacyjności ma charakter syntetyczny. Uwzględnia on m.in. działania przedsiębiorstw wprowadzających ekoinnowacje i posiadających certyfikat ISO 14001.

<sup>8</sup> W 2011 r. Polska zajęła ostatnie miejsce. W 2012 r. Polska wyprzedziła jedynie Litwę, zaś rok później – tylko Bułgarię.



zawarte w tabeli 6 pokazują, iż pod względem wskaźnika ekoinnowacyjności Polska zajmuje ostatnie miejsce, podczas gdy kraje, takie jak: Finlandia, Dania, Szwecja czy Niemcy, osiągają znacznie wyższe wskaźniki.

Tabela 6. Wskaźniki ekoinnowacyjności dla Polski i wybranych krajów UE

Nazwa państwa	2011 UE 27 = 100%	2012 UE 27 = 100%	2013 UE 28 = 100%
Finlandia	149	150	138
Dania	138	136	129
Szwecja	142	134	138
Niemcy	123	120	132
Polska	50	54	42

Źródło: opracowanie własne na podstawie [16].

W ostatniej dekadzie w Polsce nastąpił postęp w ochronie środowiska. Polska zobowiązała się do redukcji emisji gazów cieplarnianych. W 2012 r. redukcja ta wyniosła aż 31% [14, s. 45] w stosunku do poziomu z roku 1988. Ponadto w latach 2005–2014<sup>9</sup> wzrosła o 233% liczba przedsiębiorstw, które otrzymały certyfikat zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001. Jednak pod względem liczby owych certyfikatów Polska zajmuje 12 miejsce wśród krajów UE [19].

Przybywa przedsiębiorstw, w których podejmuje się działania proekologiczne. Jednak skala zjawiska nie jest powszechna. Co najmniej co czwarte przedsiębiorstwo [15] tworzy okazje do dobrowolnych działań pracowników na rzecz ochrony środowiska. Inwestycje w szkolenia pracowników pod kątem ochrony środowiska nie są częste – realizuje je 20% firm średniej wielkości (N = 151 podmiotów) [1, s. 59 i 81].

## Podsumowanie i wnioski

Zarówno wyniki badań, jak i rosnąca liczba publikacji dotyczących zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi świadczą o coraz większej popularności i znaczeniu tej problematyki. Ocena praktyki przedsiębiorstw w Polsce w świetle koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest niejednoznaczna. Obserwuje się zarówno trendy pozytywne, jak i negatywne.

Do pozytywnych aspektów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w Polsce należy zaliczyć:

<sup>9</sup> W 2005 r. było ich 948, w 2011 r. – 1 900, w 2013 r. – 2 220, w 2014 r. – 2 213 przedsiębiorstw.

- niesłabnące zainteresowanie stosowaniem systemów ocen kompetencji pracowników;
- działania przedsiębiorstw w zakresie ochrony zdrowia – część średnich i dużych przedsiębiorstw zapewnia pracownikom m.in.: szczepienia ochronne, prozdrowotne modyfikacje stanowisk pracy, zajęcia sportowe, szkolenia na temat radzenia sobie ze stresem;
- niski wskaźnik różnic płacowych pod względem płci GPG w stosunku do innych krajów;
- malejący odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają lub opóźniają wypłatę wynagrodzenia.

Jeżeli chodzi o działania przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska, to pozytywnie należy ocenić fakt, iż coraz więcej z nich sięga po system zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001. Wciąż jednak dobrowolne działania w zakresie innowacji ekologicznych nie są zjawiskiem powszechnym.

Do negatywnych aspektów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach należy zaliczyć:

- mały odsetek przedsiębiorstw, które dbają o systematyczny rozwój pracowników, zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości;
- brak podejmowania działań w zakresie utrzymania równowagi praca – życie prywatne, zwiększa się odsetek pracowników mających problemy z koncentracją w pracy;
- spadek aktywności przedsiębiorstw w zakresie nieobligatoryjnych działań prozdrowotnych (por. tabela 3, dane z 2015 r.).
- rosnący odsetek pracodawców, którzy nie wypłacają wynagrodzenia za godziny nadliczbowe.
- systematyczny wzrost różnic w wynagrodzeniu pod względem płci.

Na podstawie przeglądu różnych źródeł danych zastanych trudno jest o jednoznaczną ocenę, w jakim stopniu w przedsiębiorstwach w Polsce występują praktyki zrównoważonego ZZL. Możliwy jest scenariusz, iż częściej występują one w dużych przedsiębiorstwach niż średniej wielkości.

## Bibliografia

- [1] Anuszevska I., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M., *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2011.
- [2] Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- [3] Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 240, s. 5–44.

- [4] Chirkowska-Smolak T., *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, z. 1, s. 235–249.
- [5] Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*, SHRM Report, 2012, [https://www.srhm.org/about/foundation/products/documents/4-12\\_csr\\_report\\_final\\_for\\_web.pdf](https://www.srhm.org/about/foundation/products/documents/4-12_csr_report_final_for_web.pdf) [8.08.2016].
- [6] Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
- [7] Dorenbosch L., *Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration*, [in:] Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (eds.), *Sustainability and Human Resource Management*, Springer, Berlin 2014.
- [8] Ehnert I., Harry W., *Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue*, “Management Review” 2012, Vol. 23, No. 3, pp. 331–238.
- [9] Ehnert I., *Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Physica-Verlag, Heidelberg 2009.
- [10] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of Life in Europe: Trends 2003–2012*, [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1364en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1364en.pdf) [10.09.2016].
- [11] Eurostat, *Gender Pay Gap Statistics*, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics) [27.07.2016].
- [12] Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.-S., *Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research*, “Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 4, pp. 874–907.
- [13] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- [14] GUS, *Ochrona Środowiska 2015*, Warszawa 2015.
- [15] GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*, Warszawa 2015.
- [16] GUS, *Wskaźniki Zrównoważonego Rozwoju*, <http://wskaznikizrp.stat.gov.pl/index.jsf> [24.07.2016].
- [17] Hart S.L., Milstein M.B., *Creating sustainable value*, “Academy of Management Executive” 2003, Vol. 17, No. 2, pp. 56–67.
- [18] Hart S.L., *Beyond Greening: Strategies for Sustainable World*, “Harvard Business Review” 1997, Vol. 75, No. 1, pp. 66–76.
- [19] ISO, *ISO Survey 2014*, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%2014001&countrycode=PL#standardpick> [9.08.2016].

- [20] Jamka B., *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3, s. 17–32.
- [21] Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 57–66.
- [22] Kivimäki M., Jokela M., Nyberg S., Singh-Manoux A., Fransson E., Alfredsson L., Bjorner J., Borritz M., Burr H., Cassini A., Clays E., De Bacquer D., Dragano N., Erbel R., Geuskens G., Hamer M., Hoofman W., Houtman I., Jöckel K.-H., Kittel F., *Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603,838 individuals*, “Lancet” 2015, Vol. 386, Iss. 10005, pp. 1739–1746.
- [23] Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing*, MT Biznes, Warszawa 2013.
- [24] Kramar R., *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?*, “The International Journal of Human Resource Management” 2014, Vol. 25, No. 8, pp. 1069–1089.
- [25] *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa 1991.
- [26] Listwan T., *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 31, s. 23–33.
- [27] Oleksyn T., Stańczyk I., Bugaj J., *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z listy 500. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [28] Pabian A., *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.
- [29] Pabian A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 17, s. 7–16.
- [30] PARP, *Bilans Kapitału Ludzkiego*, <https://bkl.parp.gov.pl/dane.html> [3.08.2016].
- [31] Pfeffer J., *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, “Academy of Management Perspective” 2010, No. 2, pp. 34–45.
- [32] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- [33] Puchalski K., Korzeniowska E., *Health promotion – The rationale and the obstacles in workplaces with different employment and financial soundness*, „Medycyna Pracy” 2013, nr 6, s. 743–754.
- [34] Puchalski K., Korzeniowska E., *Promocja zdrowia w zakładach pracy w Polsce w 2015 r. – diagnoza na podstawie reprezentatywnego badania firm zatrudniających powyżej 50 pracowników*, „Medycyna Pracy” 2017, nr 3, <http://medpr.imp.lodz.pl> [8.02.2017].
- [35] Renwick D., Redman T., Maguire S., *Green human resource management: a review and research agenda*, “International Journal of Management Reviews” 2013, Vol. 15, No. 1, pp. 1–14.

- [36] Schuler R., Jackson S.E., *Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today*, "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance", Vol. 1, No. 1, pp. 35–55.
- [37] *Sprawozdanie GIP z działalności PIP za rok 2014*, PIP, Warszawa 2015.
- [38] *Sprawozdanie GIP z działalności PIP za rok 2015*, PIP, Warszawa 2016.
- [39] Spreitzer G., Porath C.L., Gibson C.B., *Toward Human Sustainability: How to Enable More Thriving At Work*, "Organizational Dynamics" 2012, Vol. 41, pp. 155–162.
- [40] Zaugg R., Blum A., Thom N., *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*, University of Berne, Berne, IOP-Press, Berne 2001.

---

## ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonanie – w świetle tej koncepcji – oceny praktyk w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce. Źródłami informacji były: literatura przedmiotu, dane statystyczne GUS-u i Eurostatu, baza danych Bilansu Kapitału Ludzkiego PARP, raporty badawcze. Jako technikę badawczą wykorzystano analizę danych zastanych (*desk research*). Wnioski są następujące: ocena praktyki przedsiębiorstw w świetle koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest niejednoznaczna. Obserwuje się zarówno trendy pozytywne, jak i negatywne.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI,  
ZRÓWNOWAŻONE PRZEDSIĘBIORSTWO, ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ**

---

## SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN COMPANIES: THE POLISH CASE

### Abstract

The aim of the article is to present the concept of sustainable human resource management as well as to answer the question to what extent this concept is applied in practices of medium-sized and large companies in Poland. We employ desk research method using secondary sources such as: statistical data, data from PARP's Bilans Kapitału Ludzkiego (Human Capital Balance), published research, and scientific papers. Our findings reveal mixed results. The conclusions are as follows: the assessment of company practices in the light of the concept of sustainable human resource management is ambiguous. We observed both positive and negative trends. We conclude by saying that large size enterprises apply sustainable HRM more often than medium sized enterprises.

**KEY WORDS: SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SUSTAINABLE ENTERPRISE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT**



# ICT JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA I UTRZYMYWANIA RELACJI BIZNESOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH FUNKCJONUJĄCYCH NA TERENIE POLSKI

## Wprowadzenie

Począwszy od wczesnych lat 80. ubiegłego wieku aż do dzisiaj budowanie i utrzymywanie relacji biznesowych pozostaje niezwykle ważnym obszarem teorii i praktyki zarządzania. Na przestrzeni lat rola relacji biznesowych nabierała coraz większego znaczenia, głównie za sprawą niepewności wynikającej ze zmienności i niestabilności otoczenia [9, s. 13; 27, s. 150; 16, s. 7–8; 24, s. 60]. Badacze są zgodni, że w zaistniałej sytuacji budowanie pozytywnych, długofalowych więzi z partnerami w znaczący sposób przyczynia się do zwiększania obopólnych zysków i udziałów w rynku, a tym samym pozostaje strategicznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw w długim okresie [np.: 15, s. 20; 8, s. 6; 9, s. 21].

W literaturze zajmującej się tematyką relacji biznesowych można znaleźć przynajmniej kilkanaście czynników, które są uznawane za determinanty jakości owych relacji [np.: 15, s. 22; 22, s. 76; 13, s. 348–356; 2, s. 17–23]. Wśród nich często wymienia się również komunikowanie się w ramach relacji (formę tej komunikacji, narzędzia wykorzystywane w jej ramach itp.) [np.: 15, s. 25; 21, s. 32]. Przez wiele lat uwaga badaczy była skupiona przede wszystkim na komunikacji bezpośredniej, bowiem

---

\* **Mgr Paweł Brzustewicz** – Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

\*\* **Dr Iwona Escher** – Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

\*\*\* **Dr Joanna Petrykowska** – Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.



była to dominująca forma wymiany informacji z partnerami relacji. Pojawienie się oraz dynamiczny rozwój nowych technologii w ostatnich latach spowodowały jednak, że obok komunikacji bezpośredniej w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych zaczęto sięgać po komunikację pośrednią, realizowaną z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *Information and Communication Technologies* – ICT). Implementacja rozwiązań technologicznych w obszarze komunikacji między partnerami biznesowymi pozwala na osiągnięcie licznych korzyści, jednak odsuwa na dalszy plan kwestię bezpośrednich kontaktów, szczególnie ważnych dla partnerów nastawionych propartnersko [3, s. 31–33].

Zmiany w zakresie wykorzystania dwóch rozważanych form komunikacji dostrzega się także w polskim biznesie, w którym (jak wskazują badacze) dochodzi do stopniowego odchodzenia w relacjach od wspomnianego wyżej podejścia propartnerskiego, zorientowanego na więzi międzyludzkie i kontakty osobiste, w kierunku podejścia protransakcyjnego, zorientowanego na korzyść ekonomiczną relacji [4, s. 140–149]. Do tych ustaleń nawiązuje niniejszy artykuł, którego głównym celem jest ustalenie zakresu wykorzystania narzędzi ICT w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski. Realizację powyższego celu oparto na studiach literaturowych oraz wynikach badania jakościowego, w którym między innymi szukano odpowiedzi na pytania: jakie narzędzia ICT wykorzystuje się w wybranych do pomiaru organizacjach do budowania i utrzymywania relacji biznesowych, jaką rolę przypisuje się im w tych procesach oraz jak rola tych narzędzi oraz ich postrzeganie zmieniały się na przestrzeni lat funkcjonowania tych podmiotów. Zrealizowane badanie jakościowe miało charakter eksploracyjny, służący wstępnemu rozpoznaniu zjawiska interesującego badaczy oraz zdefiniowaniu założeń badawczych możliwych do weryfikacji w kolejnych badaniach. Z tego powodu nie sformułowano hipotez badawczych przed pomiarem, co jest zgodne z założeniami teorii ugruntowanej, jednej z najlepiej opracowanych strategii badań jakościowych. Zakłada się w niej, iż wszelkie hipotezy, pojęcia i własności tych pojęć są budowane dopiero podczas badań empirycznych, maksymalnie ograniczając prekonceptualizację zamierzeń badawczych [12, s. 26–27]. Z uwagi na jakościową naturę zrealizowanego badania (i wynikający z niej celowy dobór przedsiębiorstw oraz respondentów ich reprezentujących) uzyskane wyniki nie są rozstrzygające, aczkolwiek wytyczają kierunek zachodzących zmian i inspirują do podejmowania dalszych badań w tym obszarze.

## 1. Natura relacji biznesowych

Znaczenie relacji na rynku B2B (*business-to-business*) wciąż rośnie. Wskazuje się, że przyczyną tego zjawiska jest pojawienie się zupełnie nowych czynników, takich

jak: globalizacja gospodarki, postęp naukowo-techniczny, społeczny podział pracy, rosnąca specjalizacja przedsiębiorstw oraz wzrost konkurencji międzynarodowej, które w coraz większym stopniu determinują sposób działania organizacji [9, s. 13; 27, s. 150; 16, s. 7–8; 24, s. 60]. Niepewność wynikająca ze zmienności i niestabilności otoczenia sprawia, że relacje biznesowe są coraz częściej postrzegane jako jeden z kluczowych czynników sukcesu organizacji w długim okresie [15, s. 20; 8, s. 6; 9, s. 21].

Działające na rynku przedsiębiorstwa mogą przejawiać w stosunku do siebie rozmaite wzorce zachowań. Różne formy współdziałania odzwierciedlające zmienny zakres i stopień powiązań sprawiają, że w literaturze przedmiotu dokonuje się rozróżnienia między transakcjami i relacjami. W podejściu transakcyjnym działania podmiotów koncentrują się wokół pojedynczych, nieciągłych i niezależnych interakcji, podczas gdy istotą relacji jest nawiązywanie, rozwijanie i podtrzymywanie więzi, które są ciągłe, długoterminowe i korzystne dla obu stron [7, s. 6; 15, s. 21]. Jak wskazuje R.M. Kanter [11, s. 97], relacje biznesowe to coś więcej niż tylko transakcje.

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jedną, powszechnie uznaną definicję relacji biznesowych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że relacje biznesowe są kategorią wielowymiarową. Badacze podejmujący próby definiowania oraz operacjonalizacji relacji biznesowych z reguły przytaczają cechy, którymi się one charakteryzują. H. Håkansson i I. Snehota [9, s. 26] opisują relacje biznesowe jako kombinację dwóch wymiarów: substancji i funkcji. Substancja składa się z trzech różnych warstw: aktywności (działań), zasobów oraz aktorów. W powyższej koncepcji relacje są efektem procesu interakcji, w którym strony (aktorzy) relacji działają w powiązaniu ze sobą oraz angażują potrzebne zasoby po to, aby rozwiązywać wspólne problemy i wykorzystywać nadarzające się możliwości. Aktorzy są zatem tylko jedną z trzech warstw relacji. Równie ważne są powiązania w obszarze zasobów (technologicznych, materialnych, wiedzy itp.) oraz aktywności (technicznych, administracyjnych, handlowych itp.). Każda relacja między dwiema stronami pełni różne funkcje, ponieważ nie tylko wpływa na innych aktorów i pozostałe relacje, lecz także sama podlega temu wpływowi. Z reguły powiązania (np. w zakresie zasobów), które wiążą organizację z danym aktorem, mogą być wykorzystywane, by budować relacje z innymi podmiotami w celu stworzenia czegoś zupełnie nowego. Oznacza to, że relacje biznesowe są najczęściej osadzone w sieci.

Z kolei F.J. Sousa oraz L.M. de Castro [23, s. 3], dokonując przeglądu definicji relacji biznesowych, dochodzą do wniosku, że można je określić jako dobrowolne porozumienia między przedsiębiorstwami, które: 1) są czasami celowo zaprojektowane, ale coraz częściej wynikają z powtarzających się interakcji; 2) obejmują materialne (np. zamówienia) i niematerialne elementy (np. zaufanie); 3) powstają pod wpływem różnych przesłanek (np. uzyskanie dostępu do kanałów dystrybucji, dzielenie ryzyka itp.); 4) przyjmują różne formy (np. joint venture, konsorcjum, alians itp.); 5) mają

charakter wertykalny bądź horyzontalny – obejmują powiązania między firmą i jej dostawcami, klientami, partnerami, konkurentami itd.

Skomplikowana natura relacji biznesowych sprawia, że każda relacja jest uniikalna, a tym samym trudno porównywać poszczególne relacje między sobą czy też je kopiować. Inną ważną cechą relacji B2B, na którą zwraca się uwagę, jest ewolucja w czasie – treść, siła oraz natura relacji zmieniają się w procesie wzajemnego oddziaływania stron zaangażowanych w relację [9, s. 22].

Relacje biznesowe mogą być oparte na silniejszych lub słabszych więziach. Siła relacji zależy w głównej mierze od stopnia kooperacji i komunikacji między stronami. Zwykle się uważa, że silniejsze więzi (bliższe relacje) posiadają komponent osobisty. Pomaga on budować zaufanie oraz zaangażowanie między aktorami. Dla odróżnienia – słabszym relacjom przypisuje się charakter transakcyjny, często bezosobowy. Zachodzą one wtedy, gdy partnerzy w niskim stopniu mogą polegać na sobie lub też wykazują się niskim zaangażowaniem [20, s. 247]. S.A. Samaha, R.W. Palmatier i R.P. Dant [18, s. 110] wskazują, że przyczyną złych stosunków między stronami jest postrzegana niesprawiedliwość, działająca jak „trucizna”, która powoduje bezpośrednie uszkodzenie kanału relacji, pogłębia negatywne skutki konfliktów i oportunistów oraz stanowi zagrożenie dla korzyści wynikających z formalnych kontraktów.

Badacze są zgodni, że istotą budowania relacji biznesowych są pozytywne, długofalowe więzi, ponieważ tylko tego typu wzajemne zaangażowanie przyczynia się do zwiększania zysków i udziałów w rynku, a tym samym stanowi ważne źródło przewagi konkurencyjnej partnerów [15, s. 20; 19, s. 74–75]. T. Tuten i D. Urban [27, s. 150–151] wskazują dodatkowo, że efektywne relacje biznesowe mogą być definiowane w kontekście wyników sprzedaży i poziomu satysfakcji z relacji. Zbudowanie takich relacji biznesowych wymaga od partnerów rozwijania i podtrzymywania wysokiej jakości relacji [26, s. 2]. Jakość relacji to „ogólna ocena siły relacji oraz stopnia, w jakim spełnia ona potrzeby lub oczekiwania stron w oparciu o historię udanych lub nieudanych zdarzeń” [22, s. 78].

W literaturze wymienia się od kilku do kilkunastu różnych czynników, które wpływają na jakość relacji. R. Morgan i S. Hunt [15, s. 22] w swojej klasycznej pracy do kluczowych zmiennych warunkujących powodzenie relacji biznesowych zaliczają zaufanie (*trust*) i zaangażowanie (*commitment*). Podkreślają, że relacje oparte na zaufaniu są wystarczająco wartościowe, by organizacje odczuwały potrzebę angażowania się w tego typu powiązania. W swoim strukturalnym modelu relacji przedstawiają ponadto dziesięć czynników, które pozytywnie lub negatywnie oddziałują na zaufanie i zaangażowanie lub są wynikiem tego oddziaływania. Także w opracowaniach wielu innych badaczy pojawiają się propozycje modeli opisujących zarówno determinanty, jak i skutki relacji biznesowych. Do czynników często rozważanych przez nich należą: zaufanie, zaangażowanie i satysfakcja [np. 22, s. 76], zdolność do

inwestowania, konflikt, oczekiwanie ciągłości [np. 13, s. 348–356], władza czy też minimalny oportunizm [np. 2, s. 17–23]. Wśród determinant relacji wielu autorów wymienia również komunikowanie się w ramach relacji [np. 15, s. 25; 21, s. 32]. W świetle prowadzonych przez nich badań terminowa, otwarta i odpowiednio zorganizowana wymiana informacji ma istotny wpływ na budowanie zaufania między organizacjami, a tym samym odgrywa kluczową rolę w nawiązywaniu, utrzymywaniu i wzmacnianiu relacji biznesowych.

O wyżej wspomnianej wymianie informacji między stronami relacji (komunikowaniu się) i jej znaczeniu w procesach kreowania i utrzymywania relacji biznesowych szerzej piszą autorzy w dalszej części niniejszego artykułu.

## 2. Istota technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i ich znaczenie w kreowaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych

W budowaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych niezbędna jest odpowiednia komunikacja między stronami relacji, tj. organizacją i jej partnerami. System komunikacji wypracowany przez kooperujące ze sobą jednostki jest elementem łączącym ich działania zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów. Komunikacja ta może być bezpośrednia lub pośrednia, formalna lub nieformalna. Dodatkowo może przyjmować różne formy na poszczególnych etapach budowania i utrzymywania relacji [5, s. 1–14].

Komunikacja bezpośrednia odbywa się za pomocą kontaktów *face to face*. Jej zaletą jest duża łatwość i szybkość komunikowania się oraz brak konieczności dostępu do dodatkowych urządzeń. Umożliwia odbieranie w czasie rzeczywistym informacji zwrotnej, wyrażonej nie tylko w formie słownej, lecz także za pomocą intonacji głosu, gestów czy mimiki twarzy współ rozmówców (stron relacji). Pomimo licznych zalet komunikacja *face to face* posiada jednak pewne ograniczenia. Przede wszystkim nawiązanie kontaktu *face to face* między partnerami jest trudne, a czasami niemożliwe (np. z uwagi na duże odległości). Innym mankamentem tej formy komunikacji są też m.in. wysokie koszty (np. podróży służbowych) [17, s. 259–273; 10, s. 9].

Komunikacja pośrednia opiera się na zastosowaniu tzw. technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Technologie te (nazywane też technologiami informacyjnymi, w skrócie IT) obejmują wszelkie rozwiązania (metody, środki, działania) umożliwiające kreowanie, pozyskiwanie, przetwarzanie, wymianę i wykorzystywanie informacji w jej rozmaitych formach. Do technologii informacyjno-komunikacyjnych zalicza się [25, s. 26–27]:

- wszystkie media komunikacyjne (m.in.: internet, sieci bezprzewodowe, telefonię stacjonarną, komórkową i satelitarną);

- media umożliwiające zapis informacji (np. pamięci przenośne, dyski twarde, dyski CD/DVD);
- sprzęt umożliwiający przetwarzanie informacji (np. komputery osobiste, serwery);
- różne aplikacje informatyczne i złożone systemy IT (np. CRM, EDI, RMP, ECR, QR).

Zastosowanie ICT w przedsiębiorstwie umożliwia osiągnięcie szeregu korzyści. S. Gregor i in. [6, s. 52] klasyfikują je w cztery główne kategorie, tj. korzyści: informacyjne, strategiczne, transakcyjne oraz transformacyjne. W każdej z tych kategorii można odnaleźć korzyści wynikające z wykorzystania ICT w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych. Wśród nich wymienia się m.in.: szybsze dotarcie oraz szybsze ustalenie zasad i rozpoczęcie współpracy z partnerami biznesowymi; głębszą i dokładniejszą wiedzę rynkową; szybszą wymianę informacji między partnerami oraz usprawnienie procesu podejmowania decyzji; wzrost szybkości reagowania na zjawiska rynkowe; sprawniejsze zarządzanie transakcjami; ułatwienie podejmowania wspólnych działań (m.in. w dziedzinie kontroli kosztów, planowania dostaw i prognozowania popytu); sprawniejszą reorganizację procesów [m.in.: 6, s. 51; 1, s. 17–21; 14, s. 200–203]. Wykorzystanie ICT w procesach komunikowania się z partnerami biznesowymi ma jednak też swoje mankamenty. Wynikają one chociażby z samej natury rozważanych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Komunikaty przekazywane za ich pomocą wydają się być bezosobowe. Mogą być obciążone błędnym odczytem lub postrzegane jako nieprofesjonalne (z uwagi na to, że ich twórcy starają się, aby były bardziej przyjazne i spersonalizowane). Ponadto samo zastosowanie technologii może stwarzać problemy techniczne i logistyczne, których rozwiązanie jest często bardzo czasochłonne (np. problemy z oprogramowaniem). Może również generować problemy interpersonalne wynikające z braku bezpośredniego kontaktu (np. brak możliwości odczytania sygnałów niewerbalnych), które ograniczają budowanie zaufania [10, s. 9].

Zagadnienie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku poruszono w badaniach, których opis oraz wybrane wyniki zaprezentowano w kolejnych częściach artykułu.

### 3. Metodyka badań

Artykuł powstał przy zastosowaniu kilku metod wzajemnie się wspierających. Przy tworzeniu jego teoretycznej części (na etapie oceny i selekcji rozważań dostępnych w literaturze), a także przy planowaniu opisanego dalej badania pierwotnego (zwłaszcza przy budowie zastosowanego w nim instrumentu pomiarowego i klucza kategorizacyjnego) szczególnie przydatna okazała się metoda krytycznej analizy źródeł. Na etapie zbierania danych pierwotnych wykorzystano metodę indywidualnego

niestandardyzowanego wywiadu pogłębianego, w skrócie IDI<sup>1</sup>. Wywiady przeprowadzono z 16 przedstawicielami czterech celowo wybranych przedsiębiorstw. Wspólną cechą tych podmiotów (a zarazem kryterium ich doboru) było to, że powstały one na początku lat 90. XX wieku, kiedy w Polsce rozpoczynała się transformacja ustrojowa i gospodarcza. Podobieństwo dotyczyło także charakterystyki pochodzących z nich respondentów. Do pomiaru wybrano menadżerów, którzy od wielu lat odpowiadają w tych organizacjach za budowanie i utrzymanie relacji biznesowych. Wytypowane do badania przedsiębiorstwa różniły się jednak profilem działalności, a także rodzajem kapitału założycielskiego, wielkością oraz ścieżkami rozwoju. Trzy z nich prowadzą działalność produkcyjną (Frauenthal Automotive Toruń sp. z o.o., HENKELL & CO. Polska Sp. z o.o., WIP Sp. z o.o. Sp.k.), natomiast jedna – działalność handlową (Trops S.A.).

HENKELL & CO. Polska Sp. z o.o. to nazwa dawnej spółki Toruńskie Piwnice Win VINPOL Sp. z o.o., założonej w 1990 r. W roku 2001 r. przedsiębiorstwo weszło do grupy Henkell & Söhnlein Sektkellereien KG z Wiesbaden (strategiczny inwestor przejął 100% udziałów) [www.henkell-polska.pl]. Obecnie zatrudnia około 140 osób. TROPS S.A. to przedsiębiorstwo założone w 1990 r. z wyłącznie polskim kapitałem. Prowadzi działalność w obszarze handlu materiałami budowlanymi. Pomimo dużej konkurencji (w tym zwłaszcza ze strony marketów budowlanych) od lat utrzymuje pozycję regionalnego lidera branży. Zatrudnia łącznie (we wszystkich swoich oddziałach) około 310 osób [www.trops.pl]. Przedsiębiorstwo Frauenthal Automotive Toruń sp. z o.o. (dawniej Pol-Necks) zostało założone przez Szwedów w 1993 r. jako podmiot z całkowitym zatrudnieniem polskich pracowników. Specjalizuje się w produkcji elementów podwozia (strzemion) do mocowania resorów w pojazdach ciężkich. Jest w tym zakresie europejskim liderem jakościowym i ilościowym. W 2007 r. przedsiębiorstwo to zostało sprzedane austriackiemu koncernowi Frauenthal Automotive. Obecnie jest dostawcą dla wiodących producentów samochodów ciężarowych, takich jak: Volvo, Renault, Scania, Daimler i MAN. Zatrudnia około 150 osób [www.frauenthal-automotive.pl]. Z kolei WIP Sp. z o.o. Sp.k. to przedsiębiorstwo wyłącznie z polskim kapitałem założone w 1993 r. Początkowo zajmowało się produkcją maszyn do wydmuchu butelek PET. Obecnie główną jego ofertę stanowią preformy służące do produkcji tego rodzaju butelek. Jest w tym zakresie liderem na polskim rynku. Zatrudnia około 45 osób [www.wip.com.pl].

Wywiady z przedstawicielami opisanych przedsiębiorstw były prowadzone z wykorzystaniem niestandardyzowanego instrumentu pomiarowego (scenariusza). Czas ich realizacji wynosił od 30 do 40 minut. Każdy wywiad był nagrywany, a następnie został

<sup>1</sup> Badanie zostało przeprowadzone przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu w okresie styczeń – marzec 2016 r.

poddany transkrypcji oraz dwuetapowemu kodowaniu (w drugim etapie kodowania wykorzystano program MAXQDA).

Długość istnienia badanych organizacji na polskim rynku, a wraz z nią bogate doświadczenie uczestników badania (ich staż pracy wynosił od kilkunastu do 25 lat) pozwoliły na pozyskanie bogatego zakresu danych ukazujących różnorodność spojrzeń na istotę oraz znaczenie relacji biznesowych w Polsce, a także danych opisujących zmiany, jakie (w okresie istnienia tych przedsiębiorstw) zaszły na polskim rynku w obszarze nawiązywania i podtrzymywania tych relacji (w tym także w obszarze wykorzystania narzędzi ICT, o których przede wszystkim mowa jest w niniejszym opracowaniu).

## 4. Wyniki badania jakościowego

Dzięki przeprowadzonemu badaniu jakościowemu zrealizowano szereg celów badawczych. Wśród nich było między innymi ustalenie, w jakim zakresie w badanych przedsiębiorstwach wykorzystuje się narzędzia ICT do budowania i utrzymywania relacji biznesowych, jaką rolę przypisuje się im w tych procesach oraz jak rola tych narzędzi oraz ich postrzeganie zmieniały się (o ile tak było) na przestrzeni lat funkcjonowania tych organizacji.

Podsumowanie uzyskanych w tym obszarze wyników można znaleźć w tej części opracowania. Przy ich prezentacji zastosowano dwuczłonowe oznaczenia będące numerem identyfikacyjnym danego respondenta. Respondenci pochodzący z Tropes S.A. zostali kolejno oznaczeni jako: T1, T2, T3, T4, T5, T6; respondenci pochodzący z WIP Sp. z o.o. Sp. k. zostali oznaczeni jako: W7, W8; z HENKELL & CO. Polska Sp. z o.o. – jako: H9, H10, H11, H12; z Frauenthal Automotive Toruń Sp. z o.o. – jako: F13, F14, F15, F16.

Pierwszym ważnym wnioskiem wynikającym z analizy wypowiedzi respondentów jest to, iż w badanych przedsiębiorstwach (w procesach budowania i utrzymywania obecnych relacji biznesowych) przypisuje się różne znaczenie dwóm opisywanym formom komunikacji (bezpośredniej i pośredniej). W konsekwencji oba rodzaje kontaktów (bezpośrednie i pośrednie) z różnym nasileniem są aktualnie w tych podmiotach wykorzystywane. W różny sposób były też stosowane w przeszłości (przy czym, z uwagi na ówczesne bariery technologiczne oraz wiele innych ograniczeń, kontakty bezpośrednie były wówczas dominującą formą komunikacji).

Z uwagi na temat niniejszego opracowania szczególnie interesujące było określenie, na ile dominująca dawniej komunikacja bezpośrednia jest zastępowana w badanych organizacjach komunikacją pośrednią i jakie czynniki sprzyjają jej implementacji w procesach budowania i utrzymywania relacji z partnerami biznesowymi. Wyniki badania wskazały, iż obecna skala wykorzystania narzędzi z obszaru

ICT w badanych podmiotach zależy przede wszystkim od konkretnego partnera – jego preferencji (obowiązującego u niego modelu biznesowego). Najpopularniejsze narzędzia (media) obecnie wykorzystywane w tym obszarze to: telefonia stacjonarna, telefonia komórkowa oraz internet [T1] [F14] (respondenci wymieniali rozmowy telefoniczne, pocztę elektroniczną oraz wideokonferencje i faks jako najpopularniejsze obecnie formy kontaktu z partnerami relacji). W jednej z badanych organizacji telefonię i internet uznano nawet za dominujące narzędzie budowania obecnych relacji biznesowych – „(...) 90–95% przypadków to jest kontakt telefoniczny (...) i nie widzimy naszych klientów” [T6].

Co jednak ważne, niezależnie od skali wykorzystania narzędzi z obszaru ICT w badanych przedsiębiorstwach, niezmienny pozostaje fakt, iż ważne decyzje strategiczne są podejmowane w nich najczęściej podczas bezpośrednich spotkań (czyli w drodze kontaktu bezpośredniego). Rozmowa telefoniczna oraz poczta elektroniczna są raczej wykorzystywane do podejmowania decyzji operacyjnych i do konkretyzowania ustaleń [T2]. Dzięki temu (jak podkreślali respondenci) decyzje te zapadają szybciej, a cały proces decydowania jest wygodniejszy dla dwóch stron:

„(...) jak już jest dogadany pewien temat współpracy i warunki, no to potem jest to kwestia techniczna, więc wystarczy kontakt zdalny” [W8]; „(...) spotkania są rzadsze – są przy okazji cyklicznych zadań, które są realizowane (jak rozmowy noworoczne, jak planowanie jakiś wspólnych, dużych akcji). Natomiast biznes operacyjny przeszedł już wyłącznie do sfery kontaktów mailowych” [H9].

Biorąc pod uwagę etapy budowania relacji, można powiedzieć, że rozwiązania ICT w badanych podmiotach są stosowane raczej na etapach późniejszych – „(...) na początku raczej tak twarz w twarz trzeba pogadać. Później to wystarczy już telefon, znaczy co jakiś czas należy się spotkać, ale później wystarczy mail, telefon” [T4]. Dla niektórych respondentów, na początkowym etapie budowania relacji jedyną właściwą formą kontaktu (komunikacji) pozostaje kontakt bezpośredni [T4, H10] lub też jest to forma preferowana przynajmniej przez jedną ze stron relacji:

„(...) ja jestem zwolennikiem częstych spotkań *face to face*. To generalnie bardziej poprawia relacje, szczególnie na tym początkowym etapie” [H10]; „(...) jeżeli jest nawiązanie współpracy, to tutaj absolutnie jedna i druga strona domagają się tego, aby takie spotkania (*face to face*) odbywały się” [H10].

Nie oznacza to jednak, że nie zdarzają się w badanych przedsiębiorstwach sytuacje wykorzystania rozwiązań ICT do nawiązania pierwszego kontaktu (lub komunikowania się na wczesnym etapie nawiązywania relacji):

„(...) nawiązując relacje z nowymi partnerami, przede wszystkim trzeba znaleźć osobę, która jest odpowiedzialna za zakupy w danej firmie i nawiązać z nią kontakt. Na początku najlepiej telefoniczny, potem jest to jakiś kontakt mailowy. Potem dochodzi do jakiegoś spotkania” [W7].



Nie są to jednak przypadki dominujące – „(...) to jest nie więcej niż 5% klientów” [T1]. Mimo że spotkanie *face to face* nie zawsze jest potrzebne przy pierwszym kontakcie, to na pewno jest niezbędne wtedy, gdy dochodzi do zawarcia transakcji (umowy):

„(...) za którymś razem na pewno jest kontakt *face to face*. Może to nie będzie drugi, ale trzeci kontakt będzie już na pewno kontaktem osobistym, gdzie już dogramy te sprawy” [T5].

Kontakt osobisty bywa też uznawany za ważny czynnik podtrzymywania relacji. Nawet jeśli w badanych organizacjach codzienne kontakty coraz częściej bazują na wykorzystaniu narzędzi ICT, to jednak jest ze strony pracowników tych podmiotów dążenie do odbywania spotkań *face to face* przynajmniej od czasu do czasu:

„(...) z uwagi na to, że my wobec nich jesteśmy dosyć mali, to nie zawsze jest możliwość, żeby zorganizować spotkanie *face to face*, więc najczęściej pozostają nam maile i telefony. Natomiast w tej chwili jest taki cel, chociażby dla działu obsługi klienta (...), żeby co najmniej raz w roku pojechali do klienta, [aby] spotkać się z nim, pokazać się, porozmawiać właśnie *face to face*” [F15].

Wzrostowi znaczenia i wykorzystania komunikacji pośredniej w kontaktach biznesowych nawiązywanych w badanych przedsiębiorstwach sprzyja przede wszystkim rozwój technologii. W przeszłości bariery technologiczne nie pozwalały na tak szerokie i niskokosztowe wykorzystanie narzędzi komunikacji pośredniej:

„(...) dzisiaj z każdego miejsca, o każdej godzinie można do siebie napisać. Kiedyś tego nie było, więc kwestia technologiczna bardzo pomogła. Kiedyś, żeby zrobić biznes, trzeba było do klienta pojechać” [H9]; „(...) kiedyś tylko było twarzą w twarz. Nawet telefony były bardzo rzadko stosowane. (...) Pierwsze komórki „cegły” to nie wiem, kto miał. Wszystko w ogóle było twarzą w twarz” [T3].

Wzrost wykorzystania narzędzi ICT w kontaktach biznesowych wymusza także liczbę partnerów, z którymi badane organizacje utrzymują relacje [T3, T5]. Dziś jest ich więcej niż w czasach, kiedy przedsiębiorstwa te rozpoczynały działalność. Przy dużej liczbie partnerów i wzroście zakresu obowiązków zawodowych realizowanych przez pracowników reprezentujących strony relacji nie ma możliwości spotykać się z każdym osobiście:

„(...) jeśli taki kupiec ma 200–300 dostawców i taką samą liczbę spotkań, które miałby odbyć, to byłoby niemożliwe, żeby realizować swoje podstawowe zadania, które wynikają z normalnej codziennej pracy” [H9].

Co więcej, wśród partnerów biznesowych badanych przedsiębiorstw jest dziś większa niż w przeszłości liczba partnerów z zagranicy. Ich pojawienie się jest konsekwencją otwarcia rynku polskiego na rynki zagraniczne. W przypadku relacji

budowanych z takimi partnerami z oczywistych względów częściej sięga się po rozwiązania z obszaru ICT aniżeli kontakty bezpośrednie:

„(...) ja tych ludzi [partnerów zagranicznych] nie widziałem, ale niezależnie od tego, potrafimy ze sobą już ładnych parę lat współpracować, zarówno drogą mailową, jak i telefoniczną” [H11].

Kontakt w wykorzystaniem ICT (zamiast *face to face*) narzuca też coraz częściej partner relacji, zwłaszcza gdy reprezentuje duże korporacje:

„(...) wielkie korporacje wolą wszystko załatwiać zdalnie” [W8]; „(...) jest np. jedna z sieci, która nie wpisuje w ogóle w model prowadzenia biznesu spotkania się z dostawcami. Jest tylko mail bądź faks i tylko wyłącznie korespondencja pisemna. Nigdy nie ma spotkań *face to face*. Wszystkie rozmowy są nagrywane, bo jeżeli jest rozmowa tylko telefoniczna, to one z automatu wszystkie są nagrywane” [H9].

Przez niektórych respondentów było to postrzegane jako ograniczenie w procesach budowania relacji, bowiem kontakt *face to face* nadal jest uznawany przez nich jako ten, który „ułatwia poznanie drugiego człowieka” [H9] (tj. osoby reprezentującej drugą stronę relacji) oraz „przyspiesza zbudowanie relacji z nim” [H9].

Co jednak ważne, mimo tego, że kontakt pośredni w pewnym sensie stanowi ograniczenie w procesach budowania relacji, nie jest on (w opinii wybranych respondentów) czynnikiem hamującym te procesy:

„(...) można zbudować też relacje, nie widząc siebie nawzajem. Ja mam też takich partnerów, z którymi koresponduję, a nigdy ich na oczy nie widziałam. Natomiast na pewno jest łatwiej i szybciej, mając możliwość spotkania z tą drugą osobą” [H9].

Zdaniem tych respondentów komunikowanie się z partnerami jedynie (lub też w sposób dominujący) drogą pośrednią nie odbiera szansy na zbudowanie dobrych relacji biznesowych. W ich opinii kontakt *face to face* nie jest czynnikiem niezbędnym, aby móc takie relacje nawiązać i utrzymywać:

„(...) my tu mamy kontakt typowo telefoniczny. Często zdarza się tak, że nie widzimy niektórych osób, albo okazuje się, że po kilku latach gdzieś się spotykamy [T6]; „(...) ja mam też takich partnerów, z którymi koresponduję, a nigdy ich na oczy nie widziałam. Natomiast na pewno jest łatwiej i szybciej, mając możliwość spotkania z tą drugą osobą [H9]; „(...) utrzymywanie kontaktu *face to face* jest ważne, ale myślę, że nie jest to czynnik niezbędny [H11].

## Podsumowanie

Dynamiczny rozwój nowych technologii i ich implementacja w przedsiębiorstwach zmieniają sposoby budowania i utrzymywania przez nie relacji biznesowych.

Komunikacja bezpośrednia jest wspierana lub zastępowana komunikacją pośrednią, w której wiodącą rolę odgrywają: faks, telefon, internet czy wideokonferencje. Zaprezentowane w artykule wyniki badania wskazują, iż opisane zmiany można także zaobserwować na polskim rynku. W przedsiębiorstwach poddanych pomiarowi w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych z upływem czasu dochodzi do coraz większego angażowania narzędzi ICT. W przeszłości ich zastosowanie było znacznie mniejsze, co wynikało z istnienia licznych barier technologicznych i innych ograniczeń związanych z prowadzeniem działalności. Mimo wzrostu zaangażowania rozwiązań z obszaru ICT przy budowaniu i podtrzymywaniu relacji biznesowych, skala i intensywność ich zastosowania jest różna w badanych organizacjach. Przede wszystkim zależy ona od konkretnego partnera – jego preferencji (obowiązującego u niego modelu biznesowego). Jak się okazuje, mimo licznych korzyści wynikających z zastosowania ICT, są tacy partnerzy relacji, którzy wyraźnie preferują kontakty *face to face*. Dla nich komunikacja osobista jest fundamentem relacji biznesowej. Nie da się jej zastąpić, niezależnie od tego, jak daleko ewoluowała technologia. Na drugim krańcu znajdują się tacy partnerzy, którzy niemal całkowicie tego typu komunikację wykluczają, narzucając pośrednią formę kontaktu. Oba przypadki są jednak rzadko spotykane. W przypadku badanych przedsiębiorstw, większość relacji biznesowych jest budowanych i utrzymywanych przy wykorzystaniu dwóch rozważanych rodzajów komunikacji, przy czym narzędzia ICT są raczej wykorzystywane do podejmowania decyzji operacyjnych i do konkretyzowania ustaleń, a także na dalszych etapach budowania relacji, podczas gdy ważne decyzje strategiczne najczęściej są podejmowane podczas bezpośrednich spotkań (czyli w drodze kontaktu bezpośredniego). Kontakt bezpośredni bywa też preferowany na początkowym etapie budowania relacji. Nie oznacza to jednak, że nie zdarzają się w badanych podmiotach sytuacje wykorzystania rozwiązań ICT do nawiązania pierwszego kontaktu (lub komunikowania się na wczesnym etapie nawiązywania relacji). Kontakt osobisty bywa też uznawany za ważny czynnik podtrzymywania relacji.

Wzrostowi znaczenia i wykorzystania narzędzi ICT w kontaktach biznesowych nawiązywanych w badanych przedsiębiorstwach sprzyja przede wszystkim rozwój technologii, rosnąca liczba partnerów (w tym partnerów zagranicznych), a także brak czasu, aby z każdym z nich spotykać się osobiście. Co jednak ważne, mimo tego że kontakt pośredni stanowi w pewnym sensie ograniczenie w procesach budowania relacji, nie jest postrzegany jako czynnik hamujący te procesy. Jak wskazali respondenci, komunikowanie się z partnerami jedynie (lub też w sposób dominujący) drogą pośrednią nie odbiera szansy na zbudowanie dobrych relacji biznesowych.

Opisane w artykule badanie miało charakter eksploracyjny. Zastosowany w nim celowy dobór przedsiębiorstw oraz respondentów powoduje, że uzyskane wyniki nie są rozstrzygające. W przekonaniu autorów wskazują jednak ciekawy kierunek zmian

zachodzących w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych na polskim rynku i stają się inspiracją do podejmowania dalszych badań w tym obszarze.

## Bibliografia

- [1] *Dojrzałość rynku elektronicznego biznesu typu B2B w Polsce na przykładzie doświadczeń we wdrażaniu działania 8.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013*, KPMG Advisory, Warszawa 2013.
- [2] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, “Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, No. 2, pp. 11–27.
- [3] Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [4] Glińska-Neweś A., Sudolska A., Escher I., *Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- [5] Golik Klanac N., *Internet communication in the development of business relationships*, [in:] *eIntegration in Action*, Vogel D.R., Walden P., Grižar J., Lenart G. (eds.), Conference Proceedings, 18th Bled eConference, University of Maribor, Bled, Slovenia, CD, June 2005, pp. 1–14.
- [6] Gregor S., Fernandez W., Holtham D., Martin M., Stern S., Vitale M., Pratt G., *Achieving Value from ICT: Key Management Strategies*, Department of Communications, Information Technology and the Arts, Canberra 2004.
- [7] Grönroos Ch., *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, “Management Decision” 1994, Vol. 32, Iss. 2, pp. 4–20.
- [8] Gummesson E., *Making Relationship Marketing Operational*, “International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No. 5, pp. 5–20.
- [9] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London – New York 1995.
- [10] Heller R., *A Cost-Benefit Analysis of Face-to-Face and Virtual Communication: Overcoming The Challenges*, Gap Inc. Graduate Research Assistant for CAHRS, 2010.
- [11] Kanter R.M., *Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal*, “Harvard Business Review” 1994, July – August, pp. 96–108.
- [12] Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- [13] Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.-B.E.M., *The effects of perceived interdependence on dealer attitudes*, “Journal of Marketing Research” 1995, Vol. 32, No. 3, pp. 348–356.

- [14] Luo Y., Bu J., *How Valuable is Information and Communication Technology? A Study of Emerging Economy Enterprises*, "Journal of World Business" 2016, Vol. 51, Iss. 2, pp. 200–211.
- [15] Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing" 1994, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
- [16] Parker B., *Introduction to Globalization and Business. Relationships and Responsibilities*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA 2005.
- [17] Rosen B., Furst S., Blackburn R., *Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams*, "Organizational Dynamics" 2007, Vol. 36, Iss. 3, pp. 259–273.
- [18] Samaha S.A., Palmatier R.W., Dant, R.P., *Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution*, "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75, No. 3, pp. 99–117.
- [19] Shaladi B., *Business relationship development and the influence of psychic distance*, "Innovative Marketing" 2012, Vol. 8, No. 3, pp. 73–80.
- [20] Sigfússon T., Harris S., *Domestic Market Context and International Entrepreneurs' Relationship Portfolios*, "International Business Review" 2013, Vol. 22, No. 1, pp. 243–258.
- [21] Sivadas E., Dwyer F.R., *An examination of organizational factors influencing new products success in internal and alliance-based processes*, "Journal of Marketing" 2000, Vol. 64, No. 1, pp. 31–49.
- [22] Smith B., *Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management and Sex-Type*, "Canadian Journal of Administrative Sciences" 1998, Vol. 15, No. 1, pp. 76–92.
- [23] Sousa F.J., de Castro L.M., *The strategic relevance of business relationships: a preliminary assessment*, FEP Working Papers 2004, No. 163, pp. 1–26.
- [24] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [25] Tomaszewska A.W., *Dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych w społeczeństwie informacyjnym. Przykład polskich regionów*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, nr 290, Łódź 2013, s. 23–37.
- [26] Trang N., Barrett N., Tho N., *Cultural Sensitivity and Its Impact on Business Relationship Quality*, paper presented at the 19th Annual Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Lugano, 4–6 September 2003, pp. 1–9.
- [27] Tuten T., Urban D., *A Model of Partnership Formation and Success*, "Industrial Marketing Management" 2001, Vol. 30, No. 2, pp. 149–164.

---

## ICT JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA I UTRZYMYWANIA RELACJI BIZNESOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH FUNKCJONUJĄCYCH NA TERENIE POLSKI

### Streszczenie

W artykule podjęto temat wykorzystania narzędzi ICT w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych. Zaprezentowano w nim wyniki studiów literaturowych oraz wyniki badania jakościowego zrealizowanego metodą indywidualnego niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego z 16 menadżerami reprezentującymi cztery przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku. Przeprowadzone badanie pozwoliło na ustalenie, w jakim zakresie w badanych przedsiębiorstwach wykorzystuje się narzędzia ICT do budowania i utrzymywania relacji biznesowych, jaką rolę przypisuje się im w tych procesach oraz jak rola tych narzędzi i ich postrzeganie zmieniały się na przestrzeni lat funkcjonowania tych organizacji. Uzyskane wyniki wskazały, iż w badanych podmiotach (w procesach budowania i utrzymywania relacji biznesowych) z różnym nasileniem wykorzystuje się narzędzia z obszaru ICT. Wraz z upływem czasu jest jednak widoczne coraz większe angażowanie tych narzędzi w rozważanych procesach. W przeszłości ich zastosowanie było znacznie mniejsze. Ówczesne bariery technologiczne oraz wiele innych ograniczeń związanych z prowadzeniem działalności powodowały, że komunikacja bezpośrednia była wówczas dominującą formą kontaktu z partnerami biznesowymi (na wszystkich etapach budowania i utrzymywania relacji).

**SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE BIZNESOWE, ICT, KOMUNIKACJA NA RYNKU B2B**

---

## ICT AS A TOOL TO BUILD AND MAINTAIN BUSINESS RELATIONSHIPS IN COMPANIES OPERATING IN POLAND

### Abstract

The paper considers the topic of the use of ICT in building and maintaining business relationships. The authors present the results of the literature review and findings of the qualitative research conducted in the form of 16 individual in-depth semi-structured interviews in four companies operating in Poland. The study enables the determination of the extent to which the surveyed companies use ICT tools to build and maintain business relationships, the role assigned to them in these processes and the way the role of these tools and their perception have evolved over the years. The obtained results indicated that the surveyed companies

use ICT tools in the process of building and maintaining business relationships with varying intensity. However, the increasing involvement of these tools in dealing with business partners is evident. In the past, the use of such tools was considerably smaller. Yesterday the technological barriers and many other limitations related to running a business caused that direct communication was the dominant form of contact with business partners (at all stages of building and maintaining business relationships).

**KEY WORDS: ICT, BUSINESS RELATIONSHIPS, B2B COMMUNICATION**

# KSZTAŁCENIE W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ

## Wprowadzenie

Firmy rodzinne funkcjonują od zarania dziejów – według Romana Sobieckiego „rodzinna forma prowadzenia działalności gospodarczej jest najstarszą zorganizowaną formą gospodarowania, a jej pierwowzorem było rodzinne gospodarstwo rolne” [20, s. 32]. Jednak dopiero na przełomie XX i XXI wieku naukowcy zaczęli przyglądać się bliżej tym podmiotom. Zaczęły powstawać jednostki badawcze zajmujące się przedsiębiorczością rodzinną na wielu renomowanych uniwersytetach, jak np.: Harvard Business School, Indian School of Business czy Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Rodzina wnosi do firmy wiele pozytywnych cech, do których można zaliczyć: stabilność działania, ciągłość (wielopokoleniową) funkcjonowania w przeciwieństwie do strategii szybkiego wzrostu, przygotowywanie sukcesorów do przejęcia sterów w firmie przez wiele lat oraz większą skłonność do reinwestycji [6, s. 18]. Odporność firm rodzinnych na ostatni kryzys z 2008 r. dowiodła, że powyższe cechy mogą odgrywać kluczową rolę dla tych podmiotów i stanowić również wskazówkę dla firm nierodzinnych. Z tego też względu warto przyjrzeć się specyfice tych podmiotów, a ich atuty replikować w innych podmiotach gospodarczych. Szczególną rolę w tym procesie mogą odegrać jednostki naukowo-badawcze.

Pierwsze centrum kształcenia z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej powstało w 1979 roku w renomowanej Wharton Business School w USA. Od tego czasu nastąpił dynamiczny wzrost ofert edukacyjno-szkoleniowych kierowanych do przedsiębiorców rodzinnych, co zostało udokumentowane przez badaczy tej tematyki [1, 7, 19]. Z badań J. Vinturelli i in. [25] wynika, że istnieje ponad 60 programów uniwersyteckich kształcenia w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej, przy czym większość

---

\* Dr inż. Jacek Lipiec – Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.



z nich jest oferowana przez uniwersytety – głównie w ramach jednostek badawczych zajmujących się przedsiębiorczością, np.: w Harvard University, Cornell University, Baylor University czy University of St. Thomas. Warto zwrócić uwagę na fakt, że niektórzy właściciele firm rodzinnych doceniają wysiłki uniwersytetów na rzecz kształcenia z przedsiębiorczości rodzinnej i udzielają im wsparcia merytoryczno-finansowego, jak np.: Antoine Seillère, który wspiera finansowo INSEAD we Francji, Stephan Schmidheiny – IMD w Szwajcarii, czy Marek Roleski, który zdecydował się wspierać Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

Podstawowym celem artykułu jest synteza oraz porównanie programów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej dokonane na podstawie analizy doświadczeń zagranicznych oraz krajowych. W szczególności omówiono zagraniczne programy edukacyjno-szkoleniowe oferowane firmom rodzinnym oraz porównano je z programem wypracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Ze względu na brak obowiązującej definicji firmy rodzinnej naświetlono specyfikę tego podmiotu, a następnie wskazano sposób kształtowania dla niego oferty edukacyjnej. Omówienie firm rodzinnych w perspektywie potrzeb edukacyjnych może wzbogacić dyscyplinę nauk o zarządzaniu przez uwypuklenie roli czynnika rodzinności w zarządzaniu firmą. Dodatkowo może wskazać innym ośrodkom akademickim, czy też organizacjom działającym na rzecz firm rodzinnych, na zagadnienia, które należy uwzględnić w kształtowaniu oferty edukacyjnej dla firm rodzinnych.

## 1. Specyfika firmy rodzinnej

Punktem wyjścia do omówienia oferty edukacyjno-szkoleniowej kierowanej do firm rodzinnych powinno być przedstawienie sposobu definiowania tych podmiotów. Etap ten jest o tyle istotny, że nie wypracowano jeszcze na świecie jednej obowiązującej definicji firmy rodzinnej i przez to w różny sposób mogą być określane oraz adresowane potrzeby tych podmiotów. Ivan S. Lansberg i in. na łamach „Family Business Review” – jednego z najbardziej prestiżowych czasopism zajmujących się tematyką firm rodzinnych – w 1998 r. zadali pytanie: „czym jest firma rodzinna?” [13]. Od tego czasu powstało wiele definicji firm rodzinnych. Jan Klimek, analizując sposoby definiowania firm rodzinnych, stwierdził, że najczęściej stosuje się dwie z nich: 1) Dennisa T. Jaffe oraz 2) Jona A. Davisa i Renato Tagiuriego [10, s. 7]. Pierwsza z tych definicji uznaje firmę rodzinną za „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność” [10, s. 7]. Z kolei Jon A. Davis i Renato Tagiuri definiują firmę rodzinną jako „organizację, w której dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo firmy poprzez: wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności” [10, s. 7]. W uzupełnieniu należy również przytoczyć definicję wypracowaną i rekomendowaną

przez federację European Family Businesses – EFB (Europejskie Przedsiębiorstwa Rodzinne), która reprezentuje firmy rodzinne w Unii Europejskiej. Według tej federacji za firmę rodzinną uznaje się taką, w której [11]:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej (fizycznych), która założyła firmę lub nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci, lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

W założeniu definicja wypracowana przez EFB powinna być powszechnie stosowana – przynajmniej w kontekście europejskim – i powinna ułatwiać badanie i porównywanie firm rodzinnych z różnych krajów europejskich. Dodatkowo oczekuje się, że zadanie zbierania danych statystycznych w oparciu o tę definicję powinien realizować Europejski Urząd Statystyczny.

Powyższe definicje pokazują, że złożoność firmy rodzinnej wynika przede wszystkim z oddziaływania rodziny na biznes. Oddziaływanie to następuje w kontekście zarządzania firmą oraz posiadania przez członków rodziny udziałów w strukturze własnościowej firmy [21, s. 49]. Zatem wpływ rodziny na firmę i jej strukturę własnościową komplikuje relacje biznesowe o cztery wspólnie nachodzące na siebie obszary: 1) pracownicy z rodziny (część wspólna „rodzina” i „firma”), 2) właściciele z rodziny (część wspólna „rodzina” i „własność”), 3) właściciele spoza rodziny pracujący w firmie (część wspólna „własność” i „firma”), oraz 4) pracownicy i jednocześnie właściciele pracujący w firmie (część wspólna „rodzina”, „firma” i „własność”). Owe nachodzące na siebie cztery obszary powodują, że interakcja firmy rodzinnej z otoczeniem oraz jej interesariuszami przejawia się w złożoności rodziny i wynika przede wszystkim z reprezentowanych przez nią wartości. Firma oraz rodzina kierują się odmiennymi systemami wartości mającymi kardynalne znaczenie w kształtowaniu strategii firmy oraz jej kultury organizacyjnej. Podstawowa różnica pomiędzy systemem biznesowym a rodzinnym wynika z odmienności celów oraz zadań realizowanych przez każdy z nich – w rodzinie jest to przede wszystkim pielęgnowanie rodziny przez wychowywanie oraz kształtowanie wartości i postaw jej członków, zaś w organizacji – generowanie zysków przez rozwijanie kompetencji. Dodatkowo należy zauważyć, że członkowie rodziny przynależą do rodziny dożywczo, co nie występuje w przypadku działalności biznesowej. Odmiennosc zadań oraz cech obu systemów przyczynia się do generowania konfliktów, gdyż rodzina, z właściwym jej systemem wartości i zadań, oddziałuje na system przedsiębiorstwa, który realizuje odmienne zadania, bazując na odmiennych wartościach. Trudności w pogodzeniu obu

systemów mogą tłumaczyć, dlaczego firmy rodzinne stają przed wyzwaniem długotrwałego istnienia. Profesor Joe Astrachan, który jest propagatorem firm rodzinnych w USA, twierdzi, że proces sukcesji przebiega według zadziwiająco powtarzalnego wzorca – w przypadku śmierci założyciela firmy następuje jej sprzedaż bądź likwidacja [28]. Według niego zaledwie 5% firmom rodzinnym udaje się przetrwać śmierć założyciela. Zatem w tworzeniu i kształtowaniu oferty edukacyjnej dla rodzin posiadających firmę punktem wyjścia powinno być uwzględnienie różnic systemowych między rodziną a biznesem. Ze względu na fakt, że w rodzinie dominują emocje, zaś w biznesie – ustalone reguły i zasady działania, w kształtowaniu oferty edukacyjnej dla członków rodziny powinno się uwzględniać treści związane z ładem przedsiębiorstwa rodzinnego, który pozwala ograniczać wpływ emocjonalności członków rodziny na firmę.

Złożoność funkcjonowania firm rodzinnych, przejawiająca się w nachodzeniu na siebie trzech wspomnianych wcześniej systemów (rodzina – firma – struktura własnościowa), w kontekście realizowanych przez nie zadań powoduje, że zarządzanie firmą rodzinną stanowi duże wyzwanie, częstokroć uniemożliwiając im funkcjonowanie w długim horyzoncie czasowym. Zatem zagadnienia związane z zarządzaniem firmą rodzinną powinny być omawiane w ramach programów edukacyjnych oferowanych przez uniwersytety, bądź inne podmioty szkoleniowe, które wskażą na najlepsze praktyki firm rodzinnych. Natomiast przyjęcie powszechnie akceptowalnej definicji firmy rodzinnej pozwoliłoby miarodajnie badać złożoność tych podmiotów oraz kształtować ofertę edukacyjną dla nich w taki sposób, aby uwzględnić tę złożoność. Dla przedsiębiorców z mniejszych firm uczestnictwo w takich programach może stanowić duże obciążenie finansowe, dlatego można się zastanowić nad (współ-)finansowaniem ich przez państwo, fundusze europejskie bądź też inne źródła.

## 2. Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej na poziomie uniwersyteckim

Przyjęcie określonej definicji firmy rodzinnej wraz z analizą słabych i mocnych stron firm rodzinnych zlokalizowanych na danym obszarze powinno stanowić punkt wyjścia do przygotowania odpowiedniej oferty programowej. Ze względu na wyzwania działających na danym obszarze firm rodzinnych oferty kształcenia dla tych podmiotów mogą wykazywać mniejszy bądź większy stopień zróżnicowania. Wśród badaczy, którzy analizowali oferty programowe kierowane do firm rodzinnych, był m.in. Alan L. Carsrud [2]. Przedstawił on sposób kształtowania programów kształcenia oferowanych firmom rodzinnym. Według niego programy takie powstawały głównie w wyniku potrzeby zaspokojenia popytu ze strony środowiska firm rodzinnych oraz sponsorów. Podejście takie reprezentują m.in. ośrodki w: Oregon State

University, Northeastern University, Kennesaw State University czy też St. Louis University. Według innego podejścia zakłada się tworzenie programów w oparciu o osiągnięcia naukowo-badawcze z wykorzystaniem metody studiów przypadku. Prototyp takiego programu wypracowano na University of California w Los Angeles (UCLA), a następnie rozpowszechniono w całej Kalifornii. Z kolei odmienne podejście wypracował Greg McCann ze Stetson University na Florydzie. Stworzył on tzw. model holistyczny oparty na systemowym podejściu do kształcenia, w którym zakłada się integrację trzech podstawowych funkcji uniwersyteckich: kształcenia, prowadzenia badań oraz działalności usługowej [14, 15, 16]. Funkcje te integruje się w oparciu o misję oraz wartości uniwersytetu. Takie podejście wymaga planowania długoterminowego w oparciu o zdefiniowane wcześniej wartości, a także wdrożenia efektywnego systemu komunikacji. Zdaniem G. McCanna to właśnie brak odpowiedniego planowania długoterminowego przyczynia się w głównej mierze do zaniechania przez uniwersytety działań na rzecz firm rodzinnych.

Wypracowanie modeli kształcenia oraz specyfika firm rodzinnych odróżniająca je od innych podmiotów rynkowych spowodowały, że ośrodki akademickie coraz chętniej zaczęły kierować oferty szkoleniowe dla tych podmiotów. Według danych jednego z największych globalnych ośrodków zrzeszających firmy rodzinne – Family Firm Institute (FFI) z siedzibą w Bostonie (USA) – w 85,3% przypadków kształcenie z przedsiębiorczości rodzinnej odbywa się w uniwersytetach, natomiast w mniejszym stopniu poza nimi (14,7%). W zakresie kształcenia uniwersyteckiego dominują uczelnie z USA (62 ośrodki stanowiące 56,4% ogółu), a w następnej kolejności z Europy – 23 ośrodki (20,9%) (zob. tabela 1).

Tabela 1. Kształcenie z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej

Region	Ośrodki kształcenia w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej	
	Uniwersyteckie	Pozauniwersyteckie
Ameryka Południowa	5	2
Kanada	10	1
Europa	23	6
Kraje leżące nad Oceanem Spokojnym	10	1
USA	62	9
<b>Razem</b>	<b>110</b>	<b>19</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Family Firm Institute.

Nancy Upton oraz Karen Vinton przeprowadziły szczegółowe badanie wśród członków Family Firm Institute w latach 1990–1991, gdy tematyka zarządzania firmami rodzinnymi była mniej znana. Badanie Karen Vinton obejmowało komitet ds. planowania strategicznego w FFI, zaś Nancy Upton – było prowadzone tylko

wśród członków FFI, którzy określili siebie jako profesjonalistów działających na rzecz firm rodzinnych. W pierwszym badaniu respondentom przedstawiono do wyboru tematy, z jakimi regularnie spotykali się w swojej dotychczasowej praktyce zawodowej (łącznie 41 tematów przyporządkowanych do 11 kategorii), zaś w drugim badaniu respondenci mieli za zadanie wymienić tematy, które uważają za istotne w pracy konsultingowej z firmami rodzinnymi, oraz wskazać jeden temat, który według nich stanie się dominujący w ciągu najbliższych pięciu lat. W tabeli 2 przedstawiono wyniki badań dla obu grup.

Tabela 2. Kwestie, z którymi stykają się praktycy biznesu rodzinnego

Badanie Vinton	Badanie Upton
Planowanie sukcesyjne	Sukcesja przywództwa
Relacja rodzina/firma	Konflikty interpersonalne
Efektywność zarządzania	Konflikt celów rodziny/biznesu
Wsparcie ciągłości, regeneracji i wzrostu	Transfer własności
Planowanie strategiczne	Delegowanie
Role i ich ewolucja	Planowanie podatkowe
Wejście nowych członków rodziny do biznesu	Przepływy pieniężne
Diagnoza i zarządzanie zmianą	Niedokapitalizowanie
Finanse, trusty oraz planowanie majątkowe	Brak popytu ze strony klientów

Źródło: [22, s. 304].

W obu badaniach sukcesja okazała się najważniejszym tematem dla firm rodzinnych. Temat ten jest równie ważny w dzisiejszych czasach, gdyż wiele firm rodzinnych staje przed wyzwaniem przekazania władzy następnemu pokoleniu. Polskie instytucje zrzeszające firmy rodzinne, jak Instytut Biznesu Rodzinnego, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych czy Fundacja Firm Rodzinnych, koncentrują swoją działalność właśnie na kształceniu sukcesorów w firmach rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) uruchomiła także program „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”, w ramach którego przygotowano metodologię sukcesji nauczaną podczas seminariów organizowanych w Polsce.

Kolejny ważny temat dla firm rodzinnych stanowi umiejętność zarządzania konfliktem interpersonalnym oraz konfliktami, które pojawiają się na styku rodzina/firma. W tym zakresie firmy rodzinne powinny otrzymać wsparcie od psychologów biznesu oraz trenerów. Pozostałe kwestie odnosiły się do zarządzania firmą bądź planowania finansowego.

Kształcenie przedsiębiorców rodzinnych odbywa się przede wszystkim w ramach studiów podyplomowych, m.in. MBA, a także – w mniejszym stopniu – przez oferowanie specjalności uniwersyteckiej z przedsiębiorczości rodzinnej. Lucia Ceja oraz

Josep Tàpies zbadali percepcję programu MBA oferowanego przez IESE Business School (Hiszpania) wśród 213 studentów reprezentujących 20 krajów [3]. Studenci tych studiów stwierdzili, że w firmach rodzinnych występuje więcej problemów ze strukturą własnościową oraz przyciąganiem talentów niż w firmach nierodzinnych. Dodatkowo uznali, że proces internacjonalizacji oraz wdrażanie nowych technologii w firmach rodzinnych są powolniejsze niż w ich odpowiednikach nierodzinnych. Do zalet pracy w firmach rodzinnych zaliczyli przede wszystkim mniejszą rotację pracowników. N. Michael-Tsabari i in. [17] przedstawili również ocenę studentów programów MBA o profilu przedsiębiorczości rodzinnej. Z ich badania wynika, że w firmach rodzinnych występuje wyższy stopień emocjonalności oraz nepotyzm niż w odpowiednikach nierodzinnych. Zatem programy edukacyjne powinny opierać się na wsparciu psychologicznym (emocjonalność) oraz zawierać elementy ładu przedsiębiorstwa rodzinnego (nepotyzm).

Warto zauważyć, że uniwersytety przestały się już zastanawiać się nad zasadnością uruchamiania programów edukacyjnych dla przedsiębiorców rodzinnych, natomiast ich wysiłki koncentrują się na efektywnym ich wdrażaniu [5]. Z upływem czasu treści programów kształcenia dla zarządzającymi takimi podmiotami zaczęły być obszerniejsze i zawierać tematy, takie jak: tworzenie strategii rodzinnej, misji oraz wartości, czy też wdrożenie ładu przedsiębiorstwa rodzinnego.

### 3. Polskie doświadczenia w kształceniu przedsiębiorczości rodzinnej

Model kształcenia przedsiębiorczości rodzinnej został wypracowany w Polsce przez zespół powołany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych, który został uruchomiony w 2009 r. [26] i był kontynuowany w 2015 r. Proces wsparcia firm rodzinnych zaproponowany przez PARP składał się z kilku etapów realizowanych w ramach wspomnianych wcześniej dwóch projektów (szczegóły podano w dalszej części tego rozdziału). W ramach pierwszego projektu zdecydowano o zbadaniu fenomenu firm rodzinnych Polsce, a konkretnie przeprowadzeniu badań ilościowych oraz jakościowych, włączając do nich szerokie grono różnych uczestników: przedstawiceli firm rodzinnych (zarządzających i przedstawiceli pracowników), reprezentantów środowisk naukowych, organizacji biznesowych oraz prawników. W wyniku przeprowadzonych badań ilościowo-jakościowych rozpoznano problemy przedsiębiorstw rodzinnych – do tych strictly związanych z elementem rodzinności zaliczono następujące [26, s. 38]:

- a) konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu,
- b) sukcesję,
- c) zarządzanie strategiczne,

- d) wzrost, rozwój i profesjonalizację biznesów rodzinnych,
- e) problemy natury psychologicznej i społecznej związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych.

Z powyższego wynika, że najważniejsze wyzwanie dla polskich firm rodzinnych stanowi sukcesja rozumiana w kontekście strategicznym, prawnym oraz finansowym, a także psychospołeczne problemy zarządzania firmą rodzinną (relacja rodzina – pracownicy oraz relacje wewnątrzrodzinne). Z badania PARP wynika, że potrzebne jest wzmocnienie działalności ośrodków szkoleniowych, doradczych i akademickich zajmujących się przedsiębiorczością rodzinną w Polsce [26, s. 44]. Zwraca się w nim również uwagę na fakt, że oferta szkoleniowo-doradcza powinna być głównie kierowana do mikro-, małych i średnich firm rodzinnych, które w perspektywie kilkuletniej staną przed wyzwaniem przekazania biznesu następnemu pokoleniu. Całkowity czas trwania usługi edukacyjnej dla firm rodzinnych nie powinien przekraczać trzech miesięcy i powinien odbywać się maksymalnie w ciągu dwóch dni tygodniowo. Warto też zauważyć, że przedsiębiorcy preferują szkolenia blisko miejsca prowadzenia działalności. Przekroczenie tych ram znacząco obniża zainteresowanie takimi usługami [26, s. 47]. Przedsiębiorcy rodzinni preferują szkolenia w formie tradycyjnej, gdyż istotny jest dla nich kontakt z wykładowcą (56% badanych tak wskazało), natomiast co czwarty z nich zdecydowałby się na szkolenie mieszane, tj. częściowo prowadzone w formie tradycyjnej, a częściowo – przy wsparciu internetowym [26, s. 180]. Oznacza to, że uczelnie mogą i powinny odegrać istotną rolę w zaspokojeniu popytu na taką usługę edukacyjną.

W ramach kontynuowania prac związanych ze wsparciem firm rodzinnych w Polsce PARP we współpracy ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych (główny wykonawca) wypracowały szczegółową metodologię wsparcia dla tych podmiotów. Za część merytoryczną wsparcia odpowiadał zespół programowy, w skład którego weszli: trenerzy, konsultanci, doradcy oraz mentorzy – zarówno z instytucji biznesowych, jak i akademickich. Wypracowana przez ten zespół metodologia składa się z czterech następujących części:

1. Analiza specyfiki firm rodzinnych.
2. Koncepcja 6S.
3. Techniki i narzędzia szkoleniowo-doradcze.
4. Szczegółowe scenariusze szkoleń.

W części pierwszej zostały omówione zagadnienia fundamentalne dla funkcjonowania firm rodzinnych, tj. specyfika zarządzania biznesem w kontekście powiązań rodzinnych. W tej części metodologicznej bazuje się na paradygmacie myślenia systemowego, które umożliwi opisanie dynamiki zmiany i rozwoju wspólnot, której reprezentantem jest rodzina. Koncepcja 6S opiera się na sześciu kluczowych obszarach funkcjonowania firm rodzinnych: 1) samorozwoju, 2) systemu rodzinno-firmowego, 3) strategii, 4) sukcesji, 5) społeczności oraz 6) syntezy. Samorozwój oznacza pracę

nad rozwojem osobistych kompetencji przywódczych w firmie rodzinnej. Łączenie ról w rodzinie z rolami biznesowymi wymaga rozwoju kompetencji, jak takich: samoświadomość, dojrzałość emocjonalna czy empatia. W systemie rodzinno-firmowym kładzie się nacisk na analizę i współgranie wartości reprezentowanych przez rodzinę oraz firmę. W strategii określa się pozycję i wpływ rodziny. Proces sukcesji wskazuje przedsiębiorcom drogę, jaką muszą przejść, aby proces ten zakończył się sukcesem. W firmach rodzinnych istotną rolę odgrywa interakcja ze społecznościami, w szczególności tymi lokalnymi, co również zostało uwzględnione w metodologii. Synteza oznacza osiągnięcie synergii dzięki efektywnemu zdiagnozowaniu i zrealizowaniu pięciu poprzednich obszarów. W diagnozowaniu i uprawnianiu kluczowych obszarów funkcjonowania firm rodzinnych służą odpowiednie techniki i narzędzia, wśród których na uwagę zasługują opowieści firmowe [27, s. 183]. W części ostatniej metodologii prezentuje się szczegółowe scenariusze szkoleń wykorzystywane w projekcie wspierania firm rodzinnych, odwołując się do różnych aktywności, takich jak: ćwiczenia, studia przypadków oraz testy.

Podsumowując, polskie doświadczenia w rozpoznaniu potrzeb firm rodzinnych przeprowadzono oddolnie, tj. szczegółowo badając potrzeby podmiotów rodzinnych (badanie ilościowe), a następnie prowadząc wywiady pogłębione zarówno z tymi przedsiębiorcami, jak i aktorami znającymi tę problematykę (badania jakościowe). Wnioski z tych badań posłużyły do opracowania szczegółowej metodologii wsparcia firm rodzinnych, która następnie była testowana i dopracowywana w trakcie prowadzonych szkoleń dla przedsiębiorców rodzinnych. Metodologia ta może posłużyć jako wskazówka do opracowywania programów edukacyjno-szkoleniowych zarówno w uczelniach, jak i przez inne podmioty szkoleniowe.

## Podsumowanie

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej systematycznie rozwija się na świecie od momentu powołania pierwszego centrum biznesu rodzinnego w Wharton Business School (USA) w 1979 r. i angażuje coraz więcej ośrodków naukowych i pozanaukowych. Najwięcej ośrodków kształcenia dla przedsiębiorców rodzinnych znajduje się w USA (71), zaś na drugim miejscu w Europie, gdzie znajdują się 23 jednostki zlokalizowane na uniwersytetach oraz sześć poza uniwersytetami. Na przestrzeni lat wyodrębniły się trzy ogólne modele kształtowania oferty edukacyjno-szkoleniowej dedykowanej firmom rodzinnym: 1) model popytowy, który dąży do zaspokajania potrzeb firm rodzinnych we współpracy ze sponsorami; 2) model naukowo-badawczy wykorzystujący studia przypadku oraz 3) model holistyczny. Jednak szczegółowa zawartość poszczególnych programów może się różnić między sobą, gdyż uwzględniają one specyfikę oraz potrzeby lokalnych przedsiębiorców. Dla



uczestników wartość wynikająca z udziału w takich programach stanowi zarówno możliwość doksztalcania się, jak i nawiązywania kontaktów z przedstawicielami innych firm rodzinnych [2]. W szerszym ujęciu programy szkoleniowo-edukacyjne kierowane do firm rodzinnych powinny nie tylko przekazywać dostosowane do potrzeb uczestników treści, lecz także służyć scalaniu lokalnego środowiska przedsiębiorców rodzinnych oraz interesariuszy działających w otoczeniu firm rodzinnych.

W Polsce analiza potrzeb edukacyjnych dla firm rodzinnych została zbadana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w trakcie prowadzonych dwóch projektów wsparcia skierowanych do tych podmiotów. PARP realizował je w procesie oddolnym, angażując wiele środowisk – naukowe, biznesowe oraz przedstawicieli firm rodzinnych (członków rodziny oraz pracowników nierodzinnych) – zarówno szczebla kierowniczego, jak i niższego. Dzięki takiemu podejściu wypracowano unikalną metodologię wsparcia firm rodzinnych, która od samego początku była ściśle dostosowana do potrzeb głównych beneficjentów projektów. Warto podkreślić, że metodologia ta była następnie testowana w trakcie seminariów i szkoleń, w wyniku których powstała jej ostateczna wersja.

Odnosząc doświadczenia polskie do badań prowadzonych przez Nancy Upton oraz Karen Vinton, można zauważyć, że badanie PARP charakteryzowało podejście oddolne oraz włączenie do tego procesu wszystkich możliwych uczestników działających na rzecz firm rodzinnych. N. Upton zbadała tylko profesjonalistów działających na rzecz firm rodzinnych, zaś K. Vinton – komitet ds. planowania strategicznego w FFI. Jednak obie badaczki doszły do podobnych wniosków, że sukcesja stanowi najważniejsze wyzwanie dla firm rodzinnych. Zbieżne wnioski wynikają z badania PARP, które wskazuje na proces sukcesji jako kluczowe wyzwanie przedsiębiorców rodzinnych. Z tego też względu PARP dalej rozwijała tę tematykę, wypracowując m.in. narzędzia wspomagające przedsiębiorców rodzinnych w skutecznym przeprowadzeniu procesu sukcesji. Na zakończenie należy podkreślić kluczową rolę, jaką odegrała Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w Polsce, decydując się na badanie, a następnie udzielenie wsparcia firmom rodzinnym w postaci szkoleń. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że o podmiotach tych mówiłoby się niewiele bądź w ogóle, gdyby Agencja ta nie zdecydowała się udzielić im tego wsparcia. Z kolei zwiększenie zainteresowania firmami rodzinnymi powoduje, że coraz więcej ośrodków naukowych wprowadza tematykę przedsiębiorczości rodzinnej, przyczyniając się nie tylko do rozwoju tych podmiotów, lecz także nauki o zarządzaniu. Zadaniem niniejszego artykułu było wskazanie zakresu tematycznego oraz sposobu kształcenia z przedsiębiorczości rodzinnej, które ułatwi kształtowanie oferty edukacyjnej. W tym celu przeanalizowano i zestawiono modele wypracowane w USA oraz w Polsce. Wynika z nich, że proces sukcesji stanowi najważniejsze wyzwanie dla firm rodzinnych, i dlatego powinien on stanowić kluczowe zagadnienie w ofercie edukacyjnej kierowanej do nich. Na zakończenie należy podkreślić, że każda uczelnia

bądź instytucja szkoląca może wybrać model kształcenia, który został przedstawiony w niniejszym artykule, a następnie go doskonalić na potrzeby własnych słuchaczy. Jak bowiem zauważa J. Klimek, „nie można przedstawić jednej uniwersalnej metody (sposobu) przygotowania (edukowania) przedsiębiorcy. W każdym przypadku procedura postępowania musi być inna, a mądrość nauczycieli i praktyków będzie polegała głównie na profesjonalnym dotarciu z określoną wiedzą do zainteresowanych” [9, s. 47].

## Bibliografia

- [1] Carlock R.S., *The Directory: A Guide to Family Business Education in North America*, Massachusetts Mutual Life Insurance Company, Springfield, Massachusetts 1995.
- [2] Carsrud A.L., *Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994, No. 1(19).
- [3] Ceja L., Tàpies J., *Attracting Talent to Family-Owned Businesses: The Perceptions of MBA Students*, „IESE Business School Working Paper” 2009, No. 815.
- [4] Heck R., *University-Based Family Business Programming in the 21st Century*, paper presented at The Cornell University Conference on the Entrepreneurial Family – Building Bridges 1996, New York City, New York.
- [5] Heck R.K.Z., Stafford K., *The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight*, [in:] *Family business gathering*, G. McCann, Nancy B. Upton (eds.), Stetson University, Family Business Center, DeLand, Florida 2001.
- [6] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [7] Kaplan T.E., George G., Rimler G.W., *University-sponsored Family Business Programs: Program Characteristics, Perceived Quality and Member Satisfaction*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2000, No. 24(3).
- [8] Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L., *Family business key issues*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- [9] Klimek J., *Dylematy edukacji przedsiębiorczości – nauka czy praktyka?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3.
- [10] Klimek J., *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
- [11] Klimek J., *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2016, C13/8.
- [12] Kotey B., Folker C., *Employee training in SMEs: Effect of size and firm type – family and nonfamily*, „Journal of Small Business Management” 2007, No. 2(45).

- [13] Lansberg I.S., Perrow E.L., Rogolsky S., *Family business as an emerging field*, "Family Business Review" 1988, No. 1(1).
- [14] McCann G.K., *Students and the Curriculum*, [in:] *The Holistic Model: Rethinking the Role of the University-based Family Business Center*, G.K. McCann, N. Upton (eds.), Stetson University, DeLand, Florida 2000.
- [15] McCann G.K., DeMoss M., *An Overview of the Holistic Model*, [in:] *The Holistic Model: Rethinking the Role of the University-based Family Business Center*, G.K. McCann, N. Upton (eds.), Stetson University, DeLand, Florida 2000.
- [16] McCann G., Hammond C., Keyt A., Schrank H., Fujiuchi K., *A view from afar: rethinking the director's role in university-based family business programs*, "Family Business Review" 2004, No. 3(17).
- [17] Michael-Tsbari N., Lavee Y., Hareli S., *Stereotypes of family businesses and their role in choosing a workplace*, IFERA 2008.
- [18] Reisinger A., *Attitudes of Hungarian higher education students on taking over family firms*, "Economia Marche Journal of Applied Economics" 2012, No. 2(31).
- [19] Selz M., *Family business programs at universities proliferate: Seeking to tap rich market, educators find competition is intensifying*, "The Wall Street Journal" 1994, March 30.
- [20] Sobiecki R., *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2010, nr 3.
- [21] Tagiuri R., Davis J.A., *On the goals of successful family companies*, "Family Business Review" 1992, No. 1(5).
- [22] Upton N., Vinton K., Seaman S., Moore C., *Research Note: Family Business Consultants – Who we are, what we do, and how we do it*, "Family Business Review" 1993, No. 3(6).
- [23] Ward J.L., *Perpetuating the family business*, Plgrave MacMillan, New York 2004.
- [24] Więcek-Janka E., *Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 662.
- [25] Vinturella J., Elstrott J.B., Galiano A., *University programs for family businesses: Survey and projections*, [in:] *International Family Business Program Association, Director's Manual* 1993.
- [26] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
- [27] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.
- [28] *Passing on the crown*, "The Economist" 2004, November 4.

---

## KSZTAŁCENIE UNIWERSYTECKIE W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ

### Streszczenie

Celem artykułu jest synteza oraz porównanie programów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej, a także analiza doświadczeń zagranicznych oraz krajowych. Artykuł szczegółowo omawia rozwój oferty edukacyjno-szkoleniowej w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. Przedstawiono w nim trzy podstawowe modele kształcenia przedsiębiorczości rodzinnej: 1) model popytowy, 2) model naukowo-badawczy oraz 3) model holistyczny oraz przykłady ośrodków akademickich, które funkcjonują według tych modeli. Dla charakterystyki ilościowej wykorzystano dane Family Firm Institute z USA, które pokazały, że dominujący model kształcenia przedsiębiorczości rodzinnej jest kształtowany przez ośrodki akademickie. Na koniec zaprezentowano polskie doświadczenia w kształceniu firm rodzinnych, które wynikają z projektów uruchomionych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

**SŁOWA KLUCZOWE: FIRMY RODZINNE, KSZTAŁCENIE, WARTOŚCI RODZINNE, POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

---

## UNIVERSITY-BASED EDUCATIONAL PROGRAMS FOR FAMILY BUSINESSES

### Abstract

The aim of the article is to synthesize and compare education on family entrepreneurship. It also analyzes the experience from abroad and Poland. This article presents closely the development of family business training and education. The article refers to three basic family business education models: 1) the demand-driven model, 2) the research model and 3) the holistic model. Some representatives of these models were provided. The Family Firm Institute data was used to quantify educational centers and draw conclusions. The data proved that the research model implemented at universities is dominant. Finally, the experiences from Poland in meeting family business educational needs were addressed and developed by the Polish Agency for Enterprise Development under two projects.

**KEY WORDS: FAMILY FIRMS, EDUCATION, FAMILY VALUES, POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT**



# NIERUCHOMOŚCI PUBLICZNE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ NAUK O ZARZĄDZANIU<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Problematyka nieruchomościowa jest podejmowana z perspektywy bardzo różnych dziedzin naukowych. W przypadku dziedziny nauk ekonomicznych tematyka ta jest poruszana przez trzy dyscypliny naukowe, tj.: ekonomię, finanse oraz nauki o zarządzaniu. Należy zwrócić uwagę – zgodnie z komunikatem Centralnej Komisji do Spraw Tytułów i Stopni Naukowych [16] – że wszystkie trzy wymienione dyscypliny rozwijają się dynamicznie, występują w nich różne podejścia i metody badawcze, powstają nowe kierunki naukowe. Powoduje to, że niektóre obszary badań są trudne do jednoznacznego i wyraźnego rozgraniczenia. Dodatkowo bardzo często, z punktu widzenia celów badawczych oraz specyfiki przedmiotu badania, jest konieczne poszerzenie perspektywy badawczej o inne dziedziny naukowe. Szczególnie jest to widoczne w kontekście problematyki nieruchomościowej, gdzie badaniom ekonomicznym towarzyszą bardzo często dociekania naukowe prowadzone z perspektywy dziedzin, takich jak: nauki humanistyczne, nauki techniczne, nauki o ziemi, nauki prawne czy też nauki społeczne.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki nieruchomościowej jako interdyscyplinarnego obszaru badawczego w ramach dziedziny nauk ekonomicznych, wskazanie zagadnień, które są podejmowane z perspektywy nauk o zarządzaniu, oraz identyfikacja głównych problemów, które z tym się wiążą. Ze względu na zainteresowania

---

\* **Dr Bartłomiej Marona** – Katedra Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2017 r.

badawcze autora zakres badania ograniczono do nieruchomości publicznych, rozumianych jako nieruchomości Skarbu Państwa, samorządu terytorialnego oraz jednostek przez niego utworzonych (np.: jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych, spółek prawa handlowego, instytucji kultury). Aby zrealizować cele badawcze, dokonano krytycznej analizy literatury<sup>2</sup>.

## 1. Zarządzanie nieruchomościami w sektorze publicznym – przegląd literatury

Nieruchomości są przedmiotem badań ekonomicznych, zarówno z punktu widzenia dyscypliny ekonomii, finansów, jak i nauk o zarządzaniu. Wszystkie trzy dyscypliny z powodzeniem podejmują problem sektora publicznego, rozwijając wątki badawcze, takie jak: ekonomia sektora publicznego (dyscyplina ekonomia), finanse publiczne (dyscyplina finanse) oraz zarządzanie publiczne (dyscyplina nauki o zarządzaniu). Nieruchomości publiczne nie należą jednak do głównego nurtu badawczego w ramach badań ekonomicznych związanych z nieruchomościami; w tym bowiem obszarze tematycznym są podejmowane rozważania naukowe dotyczące w głównej mierze sektora prywatnego. Dowodzi tego między innymi analiza tematyki referatów wygłoszonych podczas corocznych konferencji *European Real Estate Society* (ERES), które stanowią największą w Europie i jedną z największych w świecie platform do prezentacji wyników badań naukowych, głównie o charakterze ekonomicznym, z szeroko pojętej problematyki nieruchomościowej (zob. tabela 1). Warto w tym miejscu dodać, że większość referatów prezentowanych podczas międzynarodowych konferencji ERES jest przedmiotem późniejszych publikacji (często po kilku latach) w międzynarodowych czasopiśmie naukowych. Stąd też założenie poczynione przez autora badań, według którego wyniki analiz tematyki referatów konferencyjnych w dużym stopniu pokrywają się z wynikami analiz tematyki podejmowanej w światowym piśmiennictwie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że niecały 1% wszystkich referatów zgłoszonych na konferencje ERES w latach 2010–2015 dotyczył problematyki nieruchomości publicznych i był podejmowany w szczególności przez badaczy z Polski, Niemiec oraz Holandii, a większość opracowań dotyczyła nieruchomości komunalnych. Ponadto należy zauważyć, że dyskusja naukowa jest głównie prowadzona z perspektywy dwóch poziomów zarządzania. W pierwszym przypadku występuje poziom operacyjny, któremu odpowiada angielski termin *property management* (ewentualnie *real*

<sup>2</sup> Analiza literatury obejmowała blisko 60 pozycji naukowych. Ze względu na wymogi redakcyjne spis literatury ogranicza się do wybranych pozycji, na które bezpośrednio powołano się w tekście.

*estate management*<sup>3</sup>), w drugim natomiast – strategiczny, utożsamiany najczęściej z *asset management*, który na podstawie przeprowadzonej analizy należy uznać za dominujący (np. [6, 20, 11, 22]). Pierwszy przypadek dotyczy rozwiązywania bieżących problemów związanych z utrzymaniem nieruchomości (najczęściej konkretnej lub kilku o podobnych parametrach funkcjonalnych) w określonym stanie. W tym wypadku chodzi głównie o nieruchomości służące realizacji podstawowych zadań jednostki publicznej (np.: budynki urzędu miasta, budynki szkoły, placówki ochrony zdrowia itp.). W drugim przypadku dominuje perspektywa długoterminowa i dotyczy nieruchomości publicznych, które dana jednostka publiczna może np. wynająć, czy też wydzierżawić, z myślą o maksymalizacji dochodów oraz maksymalizacji wartości [10, s. 49–57].

Tabela 1. Tematyka związana z zarządzaniem nieruchomościami publicznymi podczas corocznych konferencji naukowych ERES

Konferencja	Liczba referatów	Liczba referatów tematycznych	Afiliacja autorów
ERES 2015 (Stambuł)	235	2	Holandia, Estonia
ERES 2014 (Bukareszt)	216	1	Holandia
ERES 2013 (Wiedeń)	270	3	Estonia, Polska, Niemcy
ERES 2012 (Edynburg)	307	1	Polska
ERES 2011 (Eindhoven)	232	3	Holandia, Nowa Zelandia
ERES 2010 (Mediolan)	333	3	Niemcy, Włochy
<b>Łącznie</b>	<b>1 593</b>	<b>13</b>	–

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku badań podejmowanych przez krajowych badaczy należy zwrócić uwagę na inny nieco problem. Po pierwsze, w badaniach ekonomicznych dotyczących nieruchomości publicznych używa się kilku terminów odnoszących się do realizacji pewnych czynności, podejmowanych przez właścicieli, posiadaczy czy też zarządców nieruchomości. Chodzi tu w szczególności o dwa najczęściej występujące terminy, których w literaturze anglojęzycznej nie rozróżnia się, tj. gospodarowanie nieruchomościami (ewentualnie gospodarka nieruchomościami) [14, 13, 21, 17] oraz zarządzanie nieruchomościami. Terminy te są różnie definiowane i różnie ujmowane. Dla przykładu gospodarowanie nieruchomościami gminy ujmować w dwojaki sposób [15]: 1) w znaczeniu węższym – ogranicza się wtedy do nieruchomości, które stanowią gminny zasób nieruchomości (ewentualnie dodatkowo te nieruchomości, które gmina oddała w użytkowanie wieczyste), oraz w ujęciu szerszym – 2) do

<sup>3</sup> Co nie oznacza, że pojęcia *real estate management* nie używa się w kontekście badań z obszaru zarządzania strategicznego, ukierunkowanego np. na problematykę zarządzania portfelem nieruchomościowym [1].



nieruchomości, które stanowią zasób nieruchomości gminy, jak również innych nieruchomości zlokalizowanych na terenie danej gminy (tak więc również nieruchomości prywatnych). Dodatkowo powstaje problem rozróżniania terminu gospodarowania od zarządzania nieruchomościami publicznymi. Sam termin „zarządzanie nieruchomościami” jest definiowany w literaturze polskiej najczęściej zgodnie z obowiązującymi do 2013 roku zapisami art. 185 ust. 1 ustawy o gospodarce nieruchomościami [24]. Według tego, nieistniejącego już zapisu zarządzanie nieruchomościami polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu w szczególności: 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości, 2) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości, 3) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego, 4) bieżące administrowanie nieruchomością, 5) utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem, 6) uzasadnione inwestowanie w nieruchomość. Jednocześnie w piśmiennictwie krajowym dominuje podejście, wg którego zarządzanie jest elementem gospodarowania, czego przykładem może być definicja zaproponowana przez badaczy reprezentujących Ośrodek Warmińsko-Mazurski w Olsztynie [8]. Według tej definicji „gospodarowanie nieruchomościami jest zorganizowanym procesem podejmowania czynności faktycznych zmierzających do osiągnięcia możliwie najlepszego (optymalnego) pożytku z nieruchomości, realizacji przyjętych planów i programów, optymalnego zarządzania ograniczonymi zasobami nieruchomości, wykonywania zadań szczegółowych związanych z bieżącymi potrzebami, w tym łagodzenia konfliktów przestrzennych, racjonalnego inwestowania w nieruchomości, stosowania odpowiednich narzędzi oceny i nadzorowania realizowanych czynności oraz podejmowania innych niezbędnych działań dotyczących nieruchomości, których celem jest realizacja i wykonywanie zadań wynikających z racjonalnych przesłanek” [8, s. 24]. Definicja ta jednak nie pomaga rozstrzygnąć, gdzie jest granica między zarządzaniem a gospodarowaniem nieruchomościami, tym bardziej, że sugeruje – jak się wydaje w błędny sposób – że niektóre czynności, jak np. „stosowanie odpowiednich narzędzi oceny i nadzorowania realizowanych czynności” wykracza poza przedmiot zarządzania nieruchomościami. Stąd też wniosek, że użycie w artykule naukowym terminu „gospodarka nieruchomościami” lub „gospodarowanie nieruchomościami” nie wyklucza, że tematyka badawcza będzie podejmowana – przynajmniej w części – z perspektywy dyscypliny nauk o zarządzaniu. Ta uwaga jest szczególnie ważna w kontekście przygotowania tabeli 2, w której zaprezentowano artykuły naukowe dotyczące problematyki gospodarowania i zarządzania nieruchomościami publicznymi, publikowane w latach 2010–2015 w dwóch uznanych polskich czasopismach naukowych<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Wybrano dwa najwyższej punktowane polskie czasopisma podejmujące przedmiotową problematykę z listy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Wybór dokonano na podstawie Komunikatu Ministra

o zasięgu międzynarodowym<sup>5</sup>, tj.: „Real Estate Management and Valuation”<sup>6</sup> oraz „Świat Nieruchomości”.

Tabela 2. Artykuły naukowe podejmujące problematykę gospodarowania i zarządzania nieruchomościami publicznymi, publikowane w latach 2010–2015 w czasopismach „Real Estate Management and Valuation” oraz „Świat Nieruchomości”

Czasopismo/Rok	Liczba artykułów	Liczba artykułów tematycznych
„Świat Nieruchomości” 2015	35	1
„Świat Nieruchomości” 2014	40	2
„Świat Nieruchomości” 2013	35	0
„Świat Nieruchomości” 2012	37	3
„Świat Nieruchomości” 2011	38	1
„Świat Nieruchomości” 2010	34	0
<b>Łącznie</b>	<b>219</b>	<b>7</b>
„Real Estate Management and Valuation” 2015	39	2
„Real Estate Management and Valuation” 2014	41	2
„Real Estate Management and Valuation” 2013	41	3
„Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2012	86	7
„Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2011	66	10
„Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2010	44	9
<b>Łącznie</b>	<b>317</b>	<b>33</b>
<b>RAZEM (oba czasopisma)</b>	<b>536</b>	<b>40</b>

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że tematyka nieruchomości publicznych nie stanowi głównego przedmiotu dociekań również w Polsce; w analizowanym okresie jedynie 7,5% artykułów w dwóch analizowanych czasopismach podejmowało ten problem. Zdecydowana większość badań miała wyraźnie charakter interdyscyplinarny z pogranicza dyscypliny ekonomii i nauk o zarządzaniu (znacznie rzadziej z finansów). Ze względu jednak na specyfikę wykorzystanych metod badawczych

Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 18 grudnia 2015 roku w sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznanych za publikację w tych czasopismach. Z komunikatu wynika, że czasopisma posiadają odpowiednio: „Real Estate Management and Valuation” 12 punktów, „Świat Nieruchomości” 10 punktów.

<sup>5</sup> W obu czasopismach swoje badania publikują autorzy zagraniczni (w 2015 roku w „Świecie Nieruchomości” i „Real Estate Management and Valuation” było po 17% autorów z afiliacją zagraniczną). Ponadto oba czasopisma są indeksowane w zagranicznych bazach, takich jak: EBSCO, CEJSH czy też EconPapers-RePEc, a dodatkowo „Real Estate Management and Valuation” w prestiżowym Elsevier – SCOPUS.

<sup>6</sup> Do roku 2012 „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”.

(metody statystyczne)<sup>7</sup> oraz dużego stopnia uogólnień oraz formułowania prawidłowości dotyczących gospodarki nieruchomościami część artykułów (zob. [7, 18, 14, 17, 21]) należy zakwalifikować do dyscypliny ekonomia. Część natomiast, ze względu na zaproponowane ujęcie metodyczne (np. studium przypadku jako dominująca metoda badawcza) oraz jednocześnie ukierunkowanie wnioskowania w kierunku postulatów praktycznych, które mogą być wykorzystane przez jednostki publiczne w procesie racjonalizowania i usprawniania procesu zarządzania nieruchomościami, należy zaliczyć do prac w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu (zob. [2, 3, 9, 23]). Dodatkowo część badań ma charakter interdyscyplinarny – w rozumieniu podejmowania wątków badawczych z równych dziedzin nauki, nie tylko ekonomicznych – w tym w szczególności z zakresu prawa oraz nauk technicznych (zob. [4, 12, 19]).

## Podsumowanie

Nauki o zarządzaniu obejmują zagadnienia, które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach racjonalnych decyzji i sprawne ich funkcjonowanie, przyczyniając się do osiągnięcia ich celów [16]. W przypadku sfery publicznej nieruchomości są traktowane jako narzędzie do osiągnięcia celów, które są związane z realizacją poszczególnych zadań spoczywających na państwie, samorządzie terytorialnym oraz różnych jednostkach organizacyjnych przez nie tworzonych, a wynikających wprost z konkretnych ustaw, uchwał czy też rozporządzeń. Stąd też w przypadku problematyki nieruchomości publicznych, w której przenikanie się ekonomii i nauk o zarządzaniu jest szczególnie częste, pojawiają się nierzadko wątki natury prawnej. Jeśli chodzi o metody badawcze, to w analizowanym obszarze wykorzystuje się różne instrumentarium, często uzależnione od konkretnego celu badań, jednak najczęściej sięga się do studium przypadku. Warto w tym miejscu podkreślić, że przeprowadzona analiza literatury upoważnia do zwrócenia uwagi, że często pewien niedosyt budzi warstwa metodyczna realizowanych badań z wykorzystaniem tej metody; wydaje się, że zbyt mało miejsca poświęca się na wyjaśnienie metody wyboru przypadków, metody gromadzenia danych (dominuje tu gromadzenie dokumentacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji, przy znacznie rzadszym wykorzystaniu metody obserwacji czy też wywiadu), czy też samego sposobu prowadzenia badań terenowych. Dbałość o te i inne etapy badania naukowego przy pomocy metody studium przypadku – tak powszechnie wykorzystywanej w bardzo różnych subdyscyplinach zarządzania – będzie służyć

---

<sup>7</sup> W toku realizacji celu zmierzającego do wskazania zagadnień z obszaru problematyki nieruchomościowej, które są podejmowane z perspektywy nauk o zarządzaniu, szczególnie przydatny był komunikat Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów Nr 7/2010 [16].

ograniczaniu ewentualnych zarzutów stawianych końcowym uogólnieniom badawczym z zakresu zarządzania nieruchomościami publicznymi<sup>8</sup>.

Ponadto w toku realizacji badań zwrócono uwagę na dodatkowy problem metodyczny, związany z definiowaniem podstawowych terminów – w tym prawidłowego rozróżnienia dwóch podstawowych terminów pojawiających się w krajowej literaturze, takich jak zarządzanie nieruchomościami i gospodarowanie nieruchomościami – które nie w każdej sytuacji można ograniczać do ustawowego rozumienia tych pojęć, zwłaszcza w kontekście badań podejmowanych przez ekonomistów. Zdaniem autora temu wątkowi powinny być podporządkowane osobne studia literatury.

## Bibliografia

- [1] Arkesteijn M., van den Schootbrugge S., Van Loon P.P., *Municipal Real Estate Decision Support System*, referat prezentowany podczas konferencji *European Real Estate Society*, Eindhoven, Holandia 2011.
- [2] Bielecka E., *Możliwości wykorzystania danych państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego w systemie gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, 2012, vol. 20, nr 4.
- [3] Całka B., Bielecka E., *Analiza funkcjonalności wybranych programów wspierających proces zarządzania nieruchomościami i ich możliwość zastosowania w systemie policji*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2011, vol. 19, nr 2.
- [4] Celarek K., *Problematyka prawna nieruchomości skarbu państwa – wybrane zagadnienia*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2012, vol. 20, nr 4.
- [5] Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
- [6] Dow P., Young J., Levy D., *Entrepreneurial Governance: A Case study in public sector property asset management*, referat prezentowany podczas konferencji *European Real Estate Society*, Eindhoven, Holandia 2011.
- [7] Foryś I., Putek-Szeląg E., *Jakość publicznego zasobu mieszkaniowego na przykładzie mieszkań komunalnych*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2010, vol. 18, nr 2.
- [8] *Gospodarowanie gminnymi zasobami nieruchomości*, R. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2008.
- [9] Gross M., Źróbek R., Spirkova D., *Public real estate management system in the procedural approach – a case study of Poland and Slovakia*, “Real Estate Management and Valuation” 2014, Vol. 22, Iss. 3.

<sup>8</sup> Więcej na temat prowadzenia badań indukcyjnych typu studium przypadku zob. [5].

- [10] Kask K., *Public sector real estate asset management models and their evaluation*, University of Tartu, Estonia 2014.
- [11] Kask K., *Public Sector Real Estate Asset Management Models and their Financial Evaluation: The Case of Estonia*, referat prezentowany podczas konferencji *European Real Estate Society*, Wiedeń, Austria 2013.
- [12] Klusek T., *Najem lokali mieszkalnych z zasobu miasta stołecznego Warszawy – aspekty prawne, społeczne, techniczne i finansowe*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2011, vol. 19, nr 2.
- [13] Kokot S., *Gminna gospodarka nieruchomościami – dyskusja wybranych problemów*, „Świat Nieruchomości” 2011, vol. 76, nr 2.
- [14] Kokot S., Gnat S., *Problem efektywności gospodarki nieruchomościami gmin*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2010, vol. 18, nr 2.
- [15] Kokot S., *Gospodarka nieruchomościami gminy jako specyficzna forma zarządzania nieruchomościami*, „Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2006, vol. 14, nr 1.
- [16] Komunikat Nr 7/2010 Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów (Zakres dyscypliny „Ekonomia”, „Finanse” i „Nauki o zarządzaniu”, w ramach dziedziny „Nauki Ekonomiczne”).
- [17] Kośnik N., Nowak M.J., *Użytkowanie wieczyste jako instrument gospodarki nieruchomościami w wybranych gminach Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego*, „Świat Nieruchomości” 2012, vol. 79, nr 1.
- [18] Kwartnik-Pruc A., Trembecka A., *Użytkowanie wieczyste jako forma gospodarowania nieruchomościami publicznymi na przykładzie miasta Krakowa*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2012, vol. 20, nr 4.
- [19] Latos D., *Dane geodezyjne jako podstawa weryfikacji informacji o nieruchomościach w aspekcie ich wykorzystania w systemie zarządzania nieruchomościami Policji*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2012, vol. 20, nr 4.
- [20] Lausberg C., Wojewnik-Filipkowska A., Rymarzak M., *Real Estate-Related Decisions in European Cities*, referat prezentowany podczas konferencji *European Real Estate Society*, Wiedeń, Austria 2013.
- [21] Małkowska A., *Gospodarka gruntami gmin w kontekście rozwoju lokalnego na przykładzie województwa małopolskiego*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości” 2011, vol. 19, nr 2.
- [22] Rymarzak M., Trojanowski D., *Asset Management of Polish Universities*, referat prezentowany podczas konferencji *European Real Estate Society*, Wiedeń, Austria 2013.
- [23] Trojanek M., *Carrying out municipal tasks in the scope of housing stock management – case study of Poznań city*, “Real Estate Management and Valuation” 2014, Vol. 22, Iss. 3.
- [24] *Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami*, Dz. U. 1997 nr 115, poz. 741 z późn. zm.

---

## NIERUCHOMOŚCI PUBLICZNE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ NAUK O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano problematykę nieruchomości publicznych jako interdyscyplinarny obszar badawczy w ramach dziedziny nauk ekonomicznych, wskazując zagadnienia, które są podejmowane z perspektywy nauk o zarządzaniu, oraz zidentyfikowano główne problemy, które z tym się wiążą. Badania są oparte na analizie literatury przedmiotu; przeanalizowano wystąpienia konferencyjne z lat 2010–2015 na największej tematycznej europejskiej konferencji naukowej *European Real Estate Society*, a także artykuły naukowe publikowane w latach 2010–2015 w dwóch krajowych kwartalnikach naukowych o zasięgu międzynarodowym („Real Estate Management and Valuation” oraz „Świat Nieruchomości”). Przeprowadzone badania upoważniają do stwierdzenia, że nieruchomości publiczne nie należą do głównego nurtu badawczego w ramach badań ekonomicznych związanych z nieruchomościami (dominuje problematyka nieruchomości w sektorze prywatnym), a jeśli pojawiają się badania w tym obszarze, to najczęściej dotyczą nieruchomości komunalnych. Ponadto w artykule wrócono uwagę na szereg problemów metodycznych w ramach realizowanych badań w przedmiotowym obszarze, głównie związanych z nazewnictwem – w tym prawidłowego rozróżnienia podstawowych pojęć, takich jak zarządzanie nieruchomościami i gospodarowanie nieruchomościami – oraz przy realizacji badań empirycznych, głównie związanych z właściwym wykorzystaniem metody studium przypadku.

**SŁOWA KLUCZOWE: NIERUCHOMOŚCIAMI, NIERUCHOMOŚCI PUBLICZNE, ZARZĄDZANIE, NAUKI O ZARZĄDZANIU, ZARZĄDZANIE PUBLICZNE**

---

## PUBLIC REAL ESTATE AS A FIELD OF MANAGEMENT RESEARCH

### Abstract

The aim of this paper is to present the problem of the real estate as an interdisciplinary area of research within the field of economics and management. Because of the author's research interests, range of studies has been limited to public property (property of the State Treasury and local government). The article presents the literature review based on 40 papers published in two Polish real estate journals (“Real Estate Management and Valuation” and “World of

Real Estate Journal”) and 13 papers presented during European Real Estate Society conferences from 2010 to 2015. According to this research we can conclude that public property management is a new and developing sub-discipline with separate methodological issues. The paper closes with suggestions for future research in this field.

**KEY WORDS: REAL ESTATE MANAGEMENT, PUBLIC REAL ESTATE, MANAGEMENT, MANAGEMENT SCIENCE, PUBLIC MANAGEMENT**





---

# 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 dobrać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 130 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



0 1 3 7 5 4 6 6