

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 3 (173) ROK 2016

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
(Szkola 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 (Szkola Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallengard, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 3 (173) ROK 2016

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

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: albert.tomaszewski@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2016
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

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

Recenzenci: Joanna Cewińska, Anna Cierniak-Emerych, Marek Ćwiklicki, Wiesław Danielak, Anna Gondek, Rafał Haffer, Tomasz Ingram, Arkadiusz Kawa, Teresa Kupczyk, Dagmara Lewicka, Krzysztof Łobos, Mieczysław Morawski, Piotr Niedzielski, Estera Piwoni-Krzyszowska, Michał Trocki, Anna Wójcik-Karpacz.

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

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

Nakład 260 egz.

Zamówienie 134/VIII/16

SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Ryszard Borowiecki, Tomasz Kusio	
DETERMINANTY ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI SEKTORA MSP	11
DETERMINANTS OF SME INNOVATION DEVELOPMENT	24
Monika Stelmaszczyk	
MEDIACYJNY EFEKT ZAUFANIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY ORGANIZACYJNYM UCZENIEM A INNOWACJAMI	25
THE MEDIATING EFFECT OF TRUST ON RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATIONS	40
Wojciech Czakon	
W KIERUNKU ROZWOJU BADAŃ ILOŚCIOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	41
TOWARDS THE ENHANCEMENT OF QUANTITATIVE METHODS IN MANAGEMENT RESEARCH	52
Patrycja Klimas	
ANALIZA SIECIOWA I ZMIENNE STRUKTURALNE W BADANIACH SIECI DOSTAW	53
NETWORK ANALYSIS AND STRUCTURAL VARIABLES IN RESEARCH ON SUPPLY NETWORKS	65
Marek Ćwiklicki	
LUTHER H. GULICK III (1892–1993) – PIONIER ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO	67
LUTHER H. GULICK III (1892–1993) – PIONEER OF PUBLIC MANAGEMENT	79
Beata Skowron-Mielnik, Grzegorz Wojtkowiak	
FORMY ZATRUDNIENIA – ANALIZA ELASTYCZNOŚCI PRACOWNIKÓW	81
FORMS OF EMPLOYMENT – ANALYSIS OF EMPLOYEES’ FLEXIBILITY	98
Marzena Stor, Adam Suchodolski	
KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ W OBSZARZE ZZL Z PERSPEKTYWY WYNIKÓW UZYSKIWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA POLSKIE I ZAGRANICZNE W POLSCE	99
COMPETENCIES OF MANAGERIAL STAFF IN HRM FROM THE PERSPECTIVE OF THE PERFORMANCE RESULTS GAINED BY POLISH AND FOREIGN COMPANIES IN POLAND	118

Marek Kunasz	
WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SZANSE NA SZKOLENIE W ORGANIZACJI	121
THE SIZE OF AN ENTERPRISE AND FACTORS DETERMINING CHANCES FOR THE TRAINING IN AN ORGANIZATION	139
Monika Woźniak	
SUKCES PROJEKTU IT W KONTEKŚCIE WYBRANYCH ASPEKTÓW KULTURY ORGANIZACYJNEJ	141
IT PROJECT SUCCESS IN THE CONTEXT OF SELECTED ORGANIZATIONAL CULTURE ASPECTS	155
Dorota Kanafa-Chmielewska, Irina Piróg-Nabokowa, Natalia Bartosz	
POSTAWY W BUDOWANIU PROGRAMÓW POPRAWY BEZPIECZEŃSTWA PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH – IMPLIKACJE PRAKTYCZNE	157
ATTITUDES IN DESIGN OF SAFETY IMPROVEMENT PROGRAMMES IN MINING COMPANIES – PRACTICAL IMPLICATIONS	172
KONFERENCJE	173
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	182
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	183

OD REDAKTORA NACZELNEGO

W literaturze przedmiotu można wskazać na liczne publikacje podkreślające imperatyw działań innowacyjnych, traktujące o tym, jak w efektywny sposób należy tworzyć innowacje i w jaki sposób należy sprawnie nimi zarządzać. W opracowaniach tych, definiując zbiór korzyści będących pochodną działań innowacyjnych, jako *sine qua non* przyjmuje się, że organizacje powinny funkcjonować według zasady „ciągłe poszukiwanie i wdrażanie innowacji albo śmierć”. Autorzy tych publikacji wskazują, że imitatorzy, jeżeli ich istnienie ma w ogóle jakąkolwiek rację bytu, są skazani na ciężki los i muszą zadowalać się wyłącznie tym, co pozostawiają im innowatorzy, zaś sama imitacja jest przedstawiona jako proces spontaniczny, o niesprecyzowanym wyraźnie celu, przed którym innowatorzy mogą łatwo się obronić przez tworzenie wysokich barier wejścia do sektora i zwiększanie skali działalności.

Powyższy pogląd, często eksponowany w literaturze przedmiotu, nie znajduje potwierdzenia w praktyce gospodarczej, bowiem największe korzyści wynikające ze wzrostu produktywności są związane nie tyle z pierwotnymi innowacjami, ile z pojawiającymi się po nich udoskonaleniami – imitatorzy są w stanie dostarczyć odbiorcom nie tyle produkt udoskonalony, ile także znacznie tańszy. Przy relatywnie niskim poziomie marży różnice w strukturze i poziomie kosztów posiadają ogromne znaczenie, pozwalają bowiem imitatorom na podejmowanie działań zwiększających konkurencyjność, począwszy od redukcji cen, poprzez oferowanie produktów o wyższej jakości, aż do doskonalenia kanałów dystrybucji i obsługi posprzedażnej, względnie wydłużania okresu gwarancji i doskonalenia oferty serwisowej.

Imitacja oznacza kopiowanie, rekonstrukcję lub odtwarzanie innowacji lub nowego rozwiązania. Przedmiotem kopiowania może być: produkt, usługa, proces, procedura lub model biznesu. Imitacja może być dokonywana według zasady „tak samo” lub może stanowić pewną modyfikację względnie adaptację oryginału. Może ona także zmienić swój charakter od dokładnej kopii po przejmowanie idei. Może wreszcie oscylować między intuicyjnym naśladowaniem i pełnym kopiowaniem.

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

Imitację należy rozpatrywać jako swoistego rodzaju strategię działania nie tylko skoordynowaną z przedsięwzięciami innowacyjnymi, lecz także niezbędną dla koncentracji i efektywnego wykorzystania innowacyjnych zdolności. Podczas gdy innowatorzy, wytyczając nowe kierunki rozwoju, ponoszą ogromne nakłady finansowe, innowatorzy podążają za nimi z „darmowymi biletami”, redukując nie tylko poziom zaangażowania w sferze B+R, lecz także w obszarze reklamy i promocji. Ponieważ imitatorzy nie są związani inwestycjami, koniecznymi do realizacji – jak w przypadku innowatorów, mogą elastycznie dopasowywać swoje produkty do potrzeb rynku, uwzględniając zmieniające się gusta odbiorców lub wdrażając technologie nowej generacji.

Ryszard Borowiecki i Tomasz Kusio podejmują próbę przeprowadzenia syntezy rozważań nad determinantami rozwoju innowacyjności sektora MSP. Autorzy dowodząc, iż czynniki decydujące o rozwoju innowacyjności sektora MSP w wymiarze krajowym powinny być identyfikowane i analizowane przez przedsiębiorców, a następnie dopasowywane do potrzeb konkretnych przedsiębiorstw, wyróżniają trzy grupy determinanty rozwoju innowacyjności sektora MSP: czynniki wewnętrzne, czynniki oddziałujące na sektor oraz czynniki moderujące, do których zaliczają przedsiębiorczość i orkiestrację.

Monika Stelmaszczyk analizuje relacje pomiędzy organizacyjnym uczeniem się, innowacjami i zaufaniem. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorce na zaobserwowanie, iż wzrost wartości każdego z wymiarów organizacyjnego uczenia się znajduje przełożenie na poziom intensywności działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, zaś uwzględnienie w relacji uczenie się – innowacje zmiennej zaufania stanowiło podstawę do sformułowania wniosku o braku efektu mediacyjnego na poziomie organizacyjnego uczenia się, o słabym efekcie mediacyjnym na poziomie indywidualnego uczenia się oraz o silnym efekcie mediacyjnym na poziomie zespołowego uczenia się.

Dokonane spostrzeżenie, iż w ramach paradygmatów nauk o zarządzaniu są prowadzone burzliwe dyskusje, którym dotychczas poświęcono znacznie mniej miejsca w piśmiennictwie niż dyskusjom o przewadze poszczególnych paradygmatów, skłoniło Wojciecha Czakona do podjęcia próby charakterystyki problemów występujących w zastosowaniu metod ilościowych przez badaczy publikujących w najlepszych wydawnictwach światowych. Autor wskazując na narastającą krytykę wykorzystania badań ilościowych, formułuje postulat dotyczący celowości doskonalenia metodologii nauk o zarządzaniu.

Patrycja Klimas analizuje zmienne strukturalne wykorzystywane w analizie sieciowej wraz z możliwościami ich wykorzystania w badaniach nad funkcjonowaniem oraz usprawnianiem sieci dostaw. Autorka wskazując na problemy pojawiające się w zakresie interpretacji zarówno zmiennych strukturalnych, jak i związanych z wyznaczaniem granic sieci, wskazuje na pozytywne implikacje stosowania podejścia sieciowego oraz aplikacji analizy sieciowej, które Jej zdaniem wydają się być istotne.

Marek Ćwiklicki prezentuje postać i dorobek naukowy Luthera H. Gulicka III, zaliczanego do twórców uniwersalistycznego nurtu naukowego zarządzania. Autor wskazując na aktualności zagadnień będących w centrum zainteresowania prac badawczych L.H. Gulicka, podkreśla, iż Jego dorobek w znaczący sposób wpłynął na kształtowanie się zarządzania publicznego poprzez adaptację zasad zarządzania przedsiębiorstwem do administracji publicznej.

Przyjęcie założenia, iż elastyczność zatrudnienia nie tylko zwiększa możliwości działania przedsiębiorców, lecz także wpływa na ich innowacyjność, stanowiło dla Beaty Skowron-Mielnik i Grzegorza Wojtkowiaka punkt wyjścia do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jaki jest zakres elastyczności po stronie pracowników i czy można zdefiniować cechy i sytuacje, w których osoby podejmujące pracę są skłonne zmienić formę zatrudnienia. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorom na wskazanie sytuacji związanych z cechami demograficznymi i aktualnymi warunkami pracy, które mogą sprzyjać większej elastyczności pracowniczej.

Przedmiot zainteresowania Marzeny Stor i Adama Suchodolskiego stanowią kompetencje związane z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które, ze względu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo, są istotne z punktu widzenia zadań realizowanych przez kadrę menedżerską. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorom na wyprowadzenie konkluzji, że o ile dla przedsiębiorstw zagranicznych istotne są kompetencje związane z zarządzaniem talentami, o tyle dla polskich przedsiębiorstw najważniejsze są kompetencje, które odpowiadają subfunkcjonalnym obszarom ZZL, takim jak: ocenianie, wynagradzanie i zarządzanie talentami.

Przeprowadzone postępowanie badawcze nad determinantami organizacji szkoleń w organizacjach stanowiło dla Marka Kunasza podstawę do sformułowania wniosku o wpływie na proces wyboru zmiennych charakteryzujących system zarządzania organizacją, do których zaliczył On poziom wdrożenia rozwiązań systemowych w sferze szkolenia oraz zaalokowanie osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne. Zdaniem Autora wdrożenie rozwiązań systemowych w obszarze szkolenia oraz przypisanie odpowiedzialności za funkcję personalną w organizacji do osoby na stanowisku kierownika w istotny sposób wpływa na realizację szkoleń.

Poczynione spostrzeżenie o niskiej skuteczności realizacji projektów IT stało się dla Moniki Woźniak podstawą do przeprowadzenia badań nad determinantami sukcesu projektów IT z perspektywy wybranych aspektów kultury organizacyjnej. Autorka wskazuje na istnienie zależności pomiędzy skutecznością realizacji projektów IT a kulturą organizacyjną, obszarami wpływu władzy, tożsamością zawodową pracowników IT oraz innymi aspektami behawioralnymi.

Dorota Kanafa-Chmielewska, Irina Piróg-Nabokowa oraz Natalia Bartosz podejmują próbę analizy znaczenia postaw w budowaniu programów poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach górniczych. Autorki wskazują, że zastosowanie

psychologii postaw w zarządzaniu personelem ma istotne znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa, i formułują zalecenia dotyczące zasadności kreowania i zmiany postaw pracowniczych.

Życzę przyjemnej lektury!
Szymon Cyfert

DETERMINANTY ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI SEKTORA MSP¹

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się dużą zmiennością i niepewnością. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają w niej istotną rolę, będąc generatorem miejsc pracy oraz mając duży wpływ na Produkt Krajowy Brutto. Można zarówno mówić o determinantach rozwoju sektora MSP, jak i determinantach odrodzenia sektora MSP [4, s. 114–115]. Problem innowacyjności w odniesieniu do sektora MSP to problem w skali makro, który jednocześnie bezpośrednio odnosi się do funkcjonowania indywidualnych małych i średnich przedsiębiorstw, co z kolei podkreśla jego aspekt mikroekonomiczny. Z tego względu podejmując problem rozwoju innowacyjności sektora MSP, należy odnieść się zarówno do bezpośredniego otoczenia pojedynczej organizacji, jak i do otoczenia dalszego, zewnętrznego, w jakim funkcjonują małe i średnie przedsiębiorstwa. Znaczenie sektora MSP dla rozwoju gospodarczego kraju jest wyraźne w szczególności ze względu na generowanie miejsc pracy. Również w kontekście rozwoju gospodarczego tematyka rozwoju MSP jest szczególnie istotna. Czynniki decydujące o rozwoju innowacyjności sektora MSP w wymiarze krajowym powinny być, w dynamicznie rozwijającej się gospodarce wiedzy oraz postępującej intelektualizacji procesów gospodarczych [3, s. 6], bardzo starannie zbadane i zaadaptowane we własnej firmie przez przedsiębiorców. Podstawowym celem artykułu jest synteza rozważań odnoszących się do rozwoju innowacyjności sektora MSP, dokonana na podstawie krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej.

* Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Dr Tomasz Kusio – Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Znaczenie sektora MSP w gospodarce

Duże znaczenie sektora MSP wynika z jednej strony m.in. z istotnego wpływu MSP na generowanie krajowego PKB, a z drugiej – na generowanie miejsc pracy. W ujęciu krajowym wpływ MSP na PKB to około połowa, a jeżeli chodzi o rynek pracy to ok. 70%. Z tego makroekonomicznego punktu widzenia pochylenie się nad innowacyjnością sektora MSP, a co za tym idzie jego konkurencyjnością, stanowi tematykę szczególnie wrażliwą i ważną. Wzrost innowacyjności w sektorze MSP powinien doprowadzić do wzrostu stanu jego pożądanego rozwoju, a w efekcie również stanu gospodarczego regionu czy też kraju. Należy jednocześnie doprecyzować pojęcie stanu, ponieważ zgodnie z teorią Schumpetera jako gospodarkę zdrową uznaje się nie gospodarkę w stanie równowagi, ale tę podlegającą ciągłym oddziaływaniom innowacji [15, s. 184], czyli można skonstatować, że stagnacja gospodarcza nie jest pożądanym stanem. Rozwój samych przedsiębiorstw również można rozpatrywać w ujęciu statycznym i dynamicznym [25, s. 64]. Dynamika w gospodarce bezpośrednio zatem wiąże się z rozwojem innowacyjności. Wpływ innowacji na gospodarkę jest bardzo istotny. Możliwości oddziaływania innowacji na rozwój społeczno-gospodarczy wynikają z następujących przesłanek [23, s. 11]:

- koncentracji dużych środków finansowych przeznaczonych na rozwój nauki, co pozwala tworzyć nowoczesne, wysoko wydajne wyposażenie techniczne i kadrowe;
- silnego powiązania nauki z produkcją, rynkiem wewnętrznym i światowym, co powoduje, że podejmowane przedsięwzięcia naukowo-badawcze są nakierowane przede wszystkim na sprostanie potrzebom rynku;
- traktowania innowacji jako procesu, którym należy właściwie zarządzać na każdym poziomie organizacji – przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej.

Dostrzegając wpływ innowacyjności na rozwój gospodarczy kraju, za priorytety zwiększania innowacyjności gospodarki krajowej, już do 2006 r. w programie zwiększania innowacyjności gospodarki w Polsce, uznano [10, s. 44–45]:

- tworzenie mechanizmów i struktur sprzyjających działalności innowacyjnej;
- kształtowanie postaw innowacyjnych;
- zwiększenie sprawności wdrażania nowoczesnych rozwiązań w gospodarce;
- zmianę wzorców konsumpcji i modeli produkcji na bardziej korzystne.

W 2006 r. przyjęto dokument pt. „Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013”, stanowiący kontynuację programu zwiększania innowacyjności [12, s. 222]. W perspektywie do 2020 r. jednymi z dokumentów strategicznych, które poruszają problem rozwoju innowacyjności, są „Średniookresowa strategia rozwoju kraju” oraz „Krajowy program reform” na rzecz realizacji strategii „Europa 2020” [14, s. 12].

2. Innowacyjność gospodarki a innowacyjność MSP

O stopniu innowacyjności w gospodarce, w ujęciu krajowym, świadczą m.in. wskaźniki, takie jak:

- liczba powstających przedsiębiorstw,
- liczba upadających przedsiębiorstw,
- liczba zgłaszanych innowacji,
- liczba rejestrowanych patentów.

W ujęciu węższym, odnoszącym się do pojedynczego przedsiębiorstwa, o innowacyjności mowa wtedy, gdy firmy cechuje:

- duża liczba zgłaszanych innowacji mierzona w wartościach bezwzględnych lub względnych;
- duża liczba rejestrowanych patentów mierzona w wartościach bezwzględnych lub względnych;
- środki motywacji finansowe i pozafinansowe stosowane w przedsiębiorstwach;
- style kierowania o charakterze demokratycznym;
- występowanie klimatu organizacyjnego, gdzie pracownicy mają dostęp do informacji, współpracują ze sobą i znajdują w tym zakresie poparcie, a ich pomysły nie są bezpośrednio i natychmiastowo krytykowane [8, s. 62].

Z kolei do oceny efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa służy wskaźnik wartości sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych do przychodów ogółem. W tym przypadku pod uwagę jest brana sprzedaż w danym roku, natomiast jeżeli chodzi o produkty nowe lub ulepszone – dotyczy ona horyzontu ostatnich trzech lat [33, s. 72].

W nawiązaniu do rozwoju innowacyjności gospodarki o rozwoju sektora MSP można mówić w kontekście ilościowym oraz jakościowym. W kontekście ilościowym za miernik rozwoju innowacyjności można przyjąć dodatni i rosnący wynik w zakresie nowo zakładanych małych oraz średnich przedsiębiorstw wobec tych likwidowanych, a w kontekście jakościowym – dodatni wynik finansowy działalności w odniesieniu do sektora MSP jako całości, rosnący w stosunku do okresów wcześniejszych. Miarę rozwoju można również odnieść do dynamiki zyskowności w sektorze MSP. Z kolei mając na uwadze rozwój innowacyjności sektora, również można tu zastosować kontekst ilościowy oraz jakościowy. W kontekście ilościowym rozwój innowacyjności sektora będzie oznaczał liczbę innowacji wdrożonych w przedsiębiorstwach albo też liczbę przedsiębiorstw oferujących innowacyjne produkty i/lub usługi. W kontekście zaś jakościowym miarą rozwoju innowacyjności będzie odsetek MSP, w których zostały wdrożone innowacje, czy też stopień nasycenia innowacjami przedsiębiorstw z sektora MSP. Za wskaźnik poziomu rozwoju innowacyjności

sektora można uznać również wartość zaangażowanego kapitału do zaimplementowania nowatorskich produktów czy też procesów.

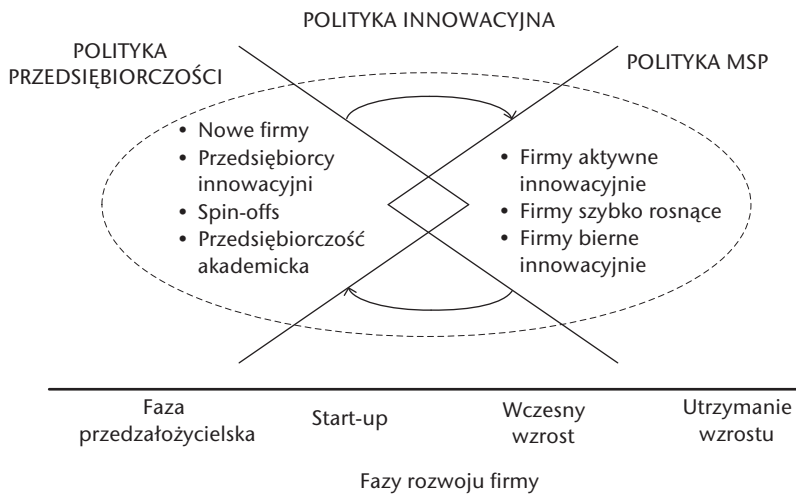
O poziomie innowacyjności organizacji decyduje też zdaniem E. Stawasza branża, w której działa dane przedsiębiorstwo [28, s. 39]. Organizacje działające w sektorach dojrzałych cechują się wysoką innowacyjnością procesową, z kolei w sektorach znajdujących się we wczesnych fazach cyklu życia innowacyjność odnosi się do rozwiązań produktowych i technicznych. Mając na uwadze nadwyżkę zakładanych przedsiębiorstw wobec likwidowanych, należy również wziąć pod uwagę branże, w jakich te przedsiębiorstwa są zakładane. Nowe innowacyjne przedsiębiorstwa będzie cechowała innowacyjność produktowa, zaś wzrost innowacyjności w organizacjach istniejących będzie ukierunkowany bardziej na innowacje procesowe. Z powyższego punktu widzenia, mając na uwadze podejście ilościowe do poziomu rozwoju innowacyjności w wymiarze krajowym, należałoby dokonać intensyfikacji działań proinnowacyjnych o charakterze procesowym w MSP sektorów dojrzałych oraz działań proinnowacyjnych o charakterze produktowym i technicznym w sektorach znajdujących się we wczesnych fazach cyklu życia.

Praktyka realizacji innowacji to wdrażanie z jednej strony wielu małych zmian, z drugiej zaś – dokonywanie niewielu, ale znaczących, radykalnych zmian istniejących produktów i procesów. Innowacje radykalne stymulują rozwój nowych branż przemysłu i usług [23, s. 16]. Intensyfikacja procesów innowacyjnych może, tym samym, wpływać na kreowanie rynków. Przede wszystkim nowe możliwości w zakresie powstających produktów oznaczają zainteresowanie przedsiębiorców zakładaniem firm zajmujących się zdobywaniem nowych rynków, i tym samym kreowaniem potrzeb u konsumentów. Dotyczy to głównie sektora MSP jako najszybciej reagującego na pojawiające się symptomy możliwości komercyjnych. Tym samym wprowadzanie innowacji radykalnych może, w kontekście sektora przemysłu, wprowadzać większy dynamizm w rozwoju innowacyjności gospodarczej. Wprowadzanie innowacji radykalnych wiąże się w dużym stopniu z rezultatami prowadzonych badań naukowych. Z tego względu czynnikami decydującymi o dynamizmie rozwoju innowacyjności będą działania mające na celu doprowadzanie do rozwoju firm typu spin-off, wspieranie przedsiębiorczości akademickiej, generalnie doprowadzanie do większej aktywności w zakresie zakładania nowych firm akademickich (rys. 1).

Przedsiębiorca jest głównym aktorem procesu innowacyjnego oraz czynnikiem sprawczym powstania innowacji. Przedsiębiorcy są również uznawani za głównych aktorów w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy [1, s. 155]. Jednakże potrzebują oni wiedzy, która jest dopiero przekształcana w innowacje. Polityka przedsiębiorczości dotyczy aktywności przedsiębiorczej przedsiębiorstw powstających, znajdujących się we wczesnych fazach rozwoju. Natomiast polityka innowacyjna powinna obejmować działaniami przedsiębiorstwa już na rynku operujące, te zarówno charakteryzujące się wysoką innowacyjnością, jak i te działające w branżach tradycyj-

nych. Warunkiem niezbędnym do przejścia od fazy założycielskiej do rozwoju jest stworzenie środowiskowych i instytucjonalnych stymulatorów sprzyjających innowacyjnej przedsiębiorczości poprzez: edukację, szkolenia, promocję postaw przedsiębiorczych, ułatwienie dostępu do źródeł finansowania ryzyka, zachęty do absorpcji wiedzy i transferu technologii. Do zadań instytucji rządowych należy kształtowanie ogólnych ram ekonomicznych, prawnych, instytucjonalnych, sprzyjających działalności innowacyjnej w gospodarce, oraz bezpośrednio wspieranie rozwoju potencjału badawczo-rozwojowego i rzeczowego kraju [19, s. 91].

Rysunek 1. Powiązanie polityki innowacyjnej, polityki przedsiębiorczości i polityki wsparcia MSP



Źródło: [29, s. 106].

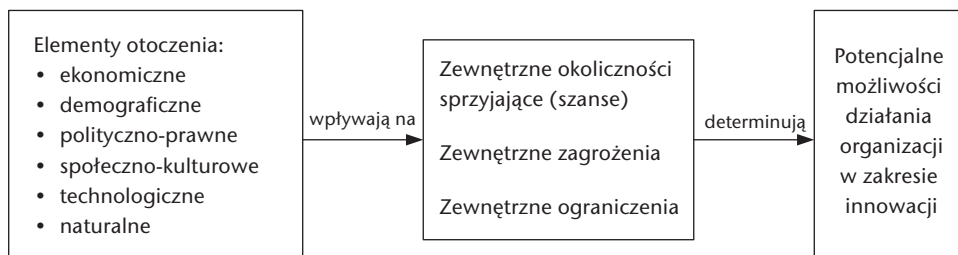
3. Innowacyjność w sektorze dojrzałych branż MSP

W obszarze innowacyjności sektor MSP jest zróżnicowany. Występują w nim zarówno przedsiębiorstwa bierne, jak i aktywne innowacyjnie, zarówno te, których zachowania innowacyjne ograniczają się do prostych imitacji, jak i te, które wdrażają innowacje radykalne, zarówno te dojrzałe, jak i te w początkowych fazach cyklu życia [27, s. 43].

Innowacje decydują o konkurencyjności funkcjonującego już dojrzałego przedsiębiorstwa, dlatego ich brak stwarza dla przedsiębiorstwa zagrożenie utraty posiadanej pozycji rynkowej. Z tego względu, mając na uwadze, po pierwsze, turbulencje otoczenia oraz, po drugie, zagadnienie permanentnej zmiany jako jedyne pewnika

charakteryzującego procesy zachodzące w otoczeniu organizacji, działalność innowacyjna stanowi czynnik niezbędny do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Można dokonywać bardzo zróżnicowanego podziału otoczenia według różnych kryteriów, jeżeli jednak wziąć pod uwagę najbardziej podstawowy podział, to otoczenie organizacji jest bliższe lub dalsze oraz wewnętrzne i zewnętrzne. Na rysunku 2 przedstawiono te elementy otoczenia, które mają wpływ na innowacyjność organizacji.

Rysunek 2. Analiza zewnętrznego otoczenia



Źródło: [23, s. 65].

Można do nich zaliczyć elementy: ekonomiczne, demograficzne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe, technologiczne oraz naturalne. Determinują one pozytywny bądź negatywny splot okoliczności stanowiących szansę lub zagrożenie dla organizacji. Jednocześnie stanowią zewnętrzne bariery funkcjonowania organizacji. Zewnętrzne okoliczności sprzyjają powstawaniu rozwiązań o charakterze nowatorskim, a następnie ich wdrażaniu do organizacji, bez względu na to, czy chodzi o ograniczenia, szanse, czy też zagrożenia. Niejednokrotnie zewnętrzne zagrożenie może w rzeczywistości okazać się szansą dla organizacji na zdystansowanie się od konkurentów.

W organizacjach dojrzałych branż, gdzie wprowadzone innowacje stanowią produkty znajdujące się w fazie dojrzałości lub początkowego spadku, szczególnie ważna jest analiza otoczenia, stanowiąca jednocześnie bieżącą analizę konkurencyjności firmy, czyli jej pozycji na rynku. Innowacje osiągają stadium dojrzałości, a następnie zanikają, co generuje kolejne podążanie do poszukiwania zmiany [15, s. 184]. Zmiany w przedsiębiorstwie to immanentny element jego rozwoju, wynikają one z bezpośredniego powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem i uzależnieniem jego sukcesu od umiejętności dostosowania się do jego oczekiwań elastyczniej, efektywniej i bardziej atrakcyjnie niż konkurenci [11, s. 127].

Konkurencyjność w skali globalnej nie jest możliwa bez zdolności do ciągłego wprowadzania zmian, obejmujących praktycznie wszystkie aspekty działalności

gospodarczej i społecznej. Przez innowacyjność gospodarki należy rozumieć jej zdolność do kreowania i wprowadzania innowacji. W praktyce oznacza to umiejętność i motywację przedsiębiorców oraz pracowników do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania wyników prac rozwojowych, badawczych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków i know-how [10, s. 43–44]. Szczegółowa rola jest przypisywana przedsiębiorcy – innowatorowi, który wprowadzając innowacje, osiąga zysk nadzwyczajny, tym samym stanowiąc punkt odniesienia dla kolejnych pojawiających się przedsiębiorstw, ewentualnie przedsiębiorstw już istniejących i wprowadzających innowacje. Dynamika wprowadzania nowatorskich zmian w funkcjonującym przedsiębiorstwie decyduje o sprawności jego funkcjonowania.

Warunkami koniecznymi do sprawnego oraz efektywnego funkcjonowania organizacji ekonomicznej są [17, s. 354]:

- właściwa ilość oraz jakość zasobów: ludzkich, materialnych i finansowych;
- odpowiednie ramy zależności prawnych i organizacyjnych;
- znaczące ograniczenia różnorodnych barier i w nawiązaniu do tego dostęp do światowych kupców i rynku sprzedawców;
- właściwa kultura organizacyjna.

Z drugiej strony warunkami wystarczającymi do sprawnego oraz efektywnego funkcjonowania organizacji ekonomicznej, odnoszącymi się do otoczenia, warunkami oczekiwanego stanu rynkowego są:

- zarządzanie produkcją i marketingiem,
- wybór produktów i usług,
- wybór czynników ludzkich oraz technologicznych.

O innowacyjności organizacji decydują zatem zarówno posiadane zasoby oraz ich ciągły rozwój, jaki może być zagwarantowany jedynie w warunkach odpowiedniej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i relacje zachodzące między tymi zasobami, czyli efektywność gospodarowania nimi. Szczególnie ważne, w odniesieniu do innowacyjności, są zasoby informacyjne, zasoby wiedzy, które czerpią dane z otoczenia i są zdolne do ich przetworzenia na potrzeby dokonania analizy rynków.

4. Uwarunkowania innowacyjności MSP

Czynniki wspierające innowacyjność można zatem podzielić na dwie grupy: jedną stanowią działania własne organizacji, drugie zaś działania idące od otoczenia w kierunku organizacji, czyli wszelkiego rodzaju polityka proinnowacyjna zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. A. Pomykański definiuje tzw. związki ekonomiczno-społeczne charakteryzujące innowacje, które rozumie w ujęciu podmiotowym (państwo, region, organizacja), jak również w ujęciu przedmiotowym (instrumenty oddziaływania na organizacje i otoczenie, procesy, finanse, decyzje,

strategie) [23, s. 18]. W kontekście rozwoju sektora MSP mowa zarówno o ujęciu podmiotowym, w którym organizacja, do której odnosi się innowacyjność, jest mała lub średnia firma, i w ujęciu przedmiotowym, gdzie związki ekonomiczno-społeczne dotyczą decyzji i procesów mających miejsce w małym lub średnim przedsiębiorstwie. Czynniki otoczenia, o charakterze polityki proinnowacyjnej, w sposób uporządkowany podaje metodologia Oslo, która za uwarunkowania innowacyjności organizacji wskazuje cztery szeroko ujęte sfery, czy też kategorie czynników [31, s. 19–24]:

- uwarunkowania ogólne, czyli instytucje i ogólne warunki determinujące zakres i możliwość wdrażania innowacji;
- bazę naukowo-inżynierską, obejmującą instytucje naukowo-techniczne wspierające innowacyjność organizacji poprzez zapewnienie kształcenia technicznego oraz wiedzy naukowej;
- czynniki transferu technologii, czyli czynniki ludzkie, społeczne i kulturowe, wpływające na transmisję informacji oraz procesy uczenia się w organizacji;
- wewnętrzne determinanty innowacyjności organizacji, tzw. „dynamo innowacyjności”, obejmujące dynamiczne czynniki oddziałujące na organizację lub jej bezpośrednie otoczenie i mające bezpośredni wpływ na poziom jej innowacyjności.

W kontekście polityki innowacyjnej jest istotna nie pomoc zastępująca, ale pomoc wspierająca własną działalność innowacyjną przedsiębiorstw, m.in. przez wspieranie rozwoju sektora instytucji pośredniczących i transferujących wiedzę oraz technologie adresowane do MSP. Trzy główne obszary polityki innowacyjnej to:

- stymulowanie konkurencyjności, ułatwienie procedur administracyjnych i podatkowych, zwiększenie środków na finansowanie działalności innowacyjnej, ochrona praw własności intelektualnej oraz uproszczenie procedur prawnych,
- stymulowanie sprzężenia badań i innowacji przez działania prowadzące do zwiększenia nakładów na badania własne firm, określenia kierunku prac badawczych i rozwojowych, tworzenia nowych firm związanych z nowymi technologiami, zawężenia współpracy między sferą badawczą i naukową a firmami, pomocy MSP w skuteczniejszej absorpcji technologii i know-how;
- tworzenie kultury innowacyjnej przez szkolenia i edukację, wymiana pracowników, studentów, naukowców oraz współpraca między instytucjami sfery nauki a przedsiębiorstwami. Działania skierowane na podnoszenie świadomości społecznej i kształtowanie postaw proinnowacyjnych przedsiębiorców i władz publicznych zarówno w zakresie innowacji, jak i promowania współpracy [15, s. 185].

Poza samą działalnością operacyjną ośrodków wspierania innowacyjności należy również zaznaczyć inicjatywy w zakresie wspierania innowacyjności, które były i są realizowane przez jednostki lub zespoły multidyscyplinarne [20, s. 13]. Wynika z tego, że omawiając system ośrodków wspierania innowacyjności należy mieć na uwadze również mniej sformalizowane zespoły, które przez inicjatywy projektowe wpisują się w działalność proinnowacyjną. Podkreśla się duże znaczenie roli

państwa w kreowaniu warunków do tworzenia i rozwoju innowacyjności. Dostarczając bodźców dla inwestycji o charakterze proinnowacyjnym, rząd jest w stanie wesprzeć tworzenie fundamentów trwałego wzrostu [2, s. 200]. Trendy doktrynalne w ekonomii, których wyznacznikami były postulaty o potrzebie deregulacji, prywatyzacji, obniżania wydatków i cięć wydatków budżetowych, nie sprawdziły się [19, s. 87]. Zamiast postulatów odnoszących się do redukcji roli rządu jako regulatora rynku obecne postulaty mówią o przyjaznej dla rynku interwencji rządu [30], natomiast uznany już za kluczowy dla rozwoju innowacyjności „trójkąt przedsiębiorczości” (ang. *triple helix*) pojawia się jako praktycznie modelowy gospodarczy wzorzec budowy powiązań sieciowych w celu generowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Potrzeba interwencjonizmu państwowego jest przez literaturę przedmiotu tłumaczona skomplikowaniem procesu nauki, badań, transferu i komercjalizacji technologii [28, s. 10–34]. Ośrodki wspierania innowacyjności, których klasyfikacja jest dokonywana w literaturze w bardzo szeroki sposób, tworzą odrębny sektor stanowiący pomost między dawcami oraz biorcami nowatorskich rozwiązań, mogących się stać innowacjami. Z punktu widzenia małego lub średniego przedsiębiorcy istnienie takiego sektora transferu wiedzy jest o tyle kluczowe, że z racji posiadanych limitowanych zasobów szczególnie istotny jest dla nich dostęp do rezultatów badań naukowych oraz osiągnięć w kwestii nauki i technologii. Dzięki większej dostępności do wyników badań ulega dynamice generowanie przez MSP portfela produktów innowacyjnych, co zapewnia firmom dopiero co powstałym rozwinięcie działalności, zaś firmom funkcjonującym już na rynku dłużej – utrzymanie i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej.

Podsumowanie

Determinanty rozwoju innowacyjności sektora MSP należy podzielić na dwie grupy, tj.: czynniki wewnętrzne w samych przedsiębiorstwach oraz czynniki oddziałujące na sektor. Przedstawione rezultaty rozważań autorów w kontekście ukierunkowania rozwoju innowacyjności sektora MSP znajdują odzwierciedlenie w aktualnych krajowych oraz zagranicznych pozycjach literaturowych [24, 6, 7, 8, 9]. Jednakże analiza literatury nie daje odpowiedzi na pytanie, do jakiego stopnia pierwsza bądź druga grupa czynników ma wpływ na rozwój sektora MSP jako całości. Ograniczeniem w tym przypadku jest pojmowanie wpływów omawianych czynników innowacyjności w wymiarze komplementarnym. W uznawanych jako najbardziej kompleksowe modelach ujmowania determinant rozwoju MSP – modelach zintegrowanych – podkreśla się pierwszorzędną rolę kombinacji uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych [18, s. 41–44]. Podobny sposób opisywania determinant wyróżnia jako trzeci – obszar czynników tzw. moderujących – za które uznawane są: przedsiębiorczość

i orkiestracja. W tym przypadku wyróżnienie trzeciej grupy czynników podkreśla problem komplementarności czynników determinujących rozwój sektora MSP w kontekście mikro oraz makro.

Rozwój innowacyjności oznacza zarówno więcej innowacyjnych firm, jak i podniesienie innowacyjności firm istniejących. Na rozwój firm nowych w dużym stopniu wpływają rozwiązania innowacyjne, które przekładają się na innowacje produktowe. Z kolei dynamika ilościowa nowo powstających firm zależy od rozwoju nauki i wiedzy, włączając w to technologię. Rozwój innowacyjności w firmach, w których wdrożone już uprzednio innowacje są w fazie schyłkowej, w większym stopniu dotyczy działań skierowanych na utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku. W tym przypadku rozwój innowacyjności w odniesieniu do sektora oznacza konieczność poprawienia funkcjonowania przedsiębiorstw i wdrażanie nowatorskich rozwiązań w zakresie procesów. Zgodnie z prawidłowością większego oddziaływania na rynek innowacji radykalnych wydaje się, że w odniesieniu do sektora MSP jako całości większy wpływ ma dynamika tworzenia firm nowych, wdrażających innowacje produktowe. Wyniki badań D.L. Bircha [18, s. 37] potwierdzają pozycję i znaczenie dla gospodarki firm nowo powstałych, dynamicznych, o silnej orientacji wzrostowej. Badanie te pokazały, że odsetek tych firm, wśród przedsiębiorstw sektora MSP, to zaledwie ok. 3%, jednakże w nich dokonuje się generacja miejsc pracy (70% tych MSP wobec pozostałych firm sektora MSP).

Miara innowacyjności sektora pokazuje, że determinanty rozwoju innowacyjności mają charakter zarówno aktywności samych przedsiębiorstw, jak i działań skierowanych wobec sektora MSP. W obecnym okresie gospodarki wiedzy rola rządu, samorządów czy też administracji publicznej jest istotna. Aktywność samych przedsiębiorców to warunek konieczny do osiągnięcia innowacyjności, to przedsiębiorcy tworzą odpowiedni klimat w firmie, ale też decydują o kierunkach rozwoju, czyli kierunkach inwestowania posiadanych zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych. Jednakże aby MSP mogły absorbować wiedzę, są potrzebne bodźce ze strony pośrednika, jakim są instytucje otoczenia biznesu, które tworzą swoisty sektor transferu wiedzy. Dynamika funkcjonowania i rozwoju instytucji transferu wiedzy ma również bezpośredni wpływ na dynamikę rozwoju sektora MSP. Pośredni wpływ na dynamikę i rozwój innowacyjności sektora MSP mają polityki przedsiębiorczości, innowacyjności oraz polityka odnosząca się do samych MSP, czyli polityka mająca za zadanie identyfikowanie oraz likwidowanie barier rozwoju działalności tego sektora.

Istnieje zróżnicowanie w poziomie innowacyjności sektora MSP zarówno w ujęciu międzynarodowym, jak i krajowym czy regionalnym. Obecnie w UE jest promowana tzw. inteligentna specjalizacja regionów (ang. *smart specialization*). Poziom rozwojowy innowacyjności sektora MSP różni się w wymiarze krajowym w perspektywie regionalnej. *Smart specialization* wyraża dostrzeżenie przez UE wagi zróżnicowania regionalnego, a jednocześnie dostrzeżenie potrzeby działań prorozwojowych

w oparciu o wymiar regionalny. Identyfikacja obszarów specjalizacji regionów wraz z analizą porównawczą innowacyjności sektora MSP w ujęciu regionalnym może stanowić ciekawą prezentację potencjału regionów z jednej strony oraz poziomu rozwoju innowacyjności sektora MSP z drugiej. Hipoteza, wedle której zachodzą implikacje między rozwojem gospodarczym obszarów specjalizacyjnych a rozwojem innowacyjności przedsiębiorstw, wydaje się nie podlegać dyskusji, natomiast kwestia tego do jakiego stopnia MSP mają wpływ na specjalizację regionu i vice versa mogłoby wzbogacić wiedzę z zakresu rozwoju innowacyjności MSP w ujęciu sektorowym.

Bibliografia

- [1] Borowiecki R., Dziura M., *Challenges and problems of knowledge management*, "China – USA Business Review" 2013, Vol. 12, No. 2, pp. 149–162.
- [2] Borowiecki R., Dziura M., *Innovation policies in the financial crisis*, "Organization and Management" 2010, No. 1(139), pp. 199–211.
- [3] Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 9, s. 4–9.
- [4] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce: Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
- [5] Borowiecki R., Wysłocka E., *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012.
- [6] Bratnicki M., Dyduch W., *Problems of entrepreneurial growth: the construct, dimensionality and relations with effectiveness*, [in:] *Dilemmas of the contemporary economy facing global changes*, J. Kaczmarek, T. Rojek (eds.), Cracow University of Economics, Department of Economics and Organization of Enterprises, Foundation of the Cracow University of Economics. Cracow 2012, pp. 335–352.
- [7] Bratnicki M., Dyduch W., Kozłowska I., *Are post-accession companies innovative and high performing?*, [in:] *Entrepreneurship issues. An international perspective*, G. Dossena, C. Bettinelli (eds.), Bergamo University Press, Bergamo 2012, pp. 81–107.
- [8] Brettel M., Chomik C., *How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking: Entrepreneurial Orientation in SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2015, Vol. 54, Iss. 4, pp. 868–885.
- [9] Brunswicker S., Vanhaverbeke W., *Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilities*, "Journal of Small Business Management" 2015, Vol. 54, Iss. 4, pp. 1264–1288.
- [10] Brzóska J., *Instytucjonalne formy wspierania innowacyjności. Centra Innowacji*, [w:] *Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, J. Pyka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

- [11] Dźwigoł H., *Nowoczesna organizacja warunkiem rozwoju firmy*, [w:] *Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, J. Pyka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- [12] Gust-Baron N., *Polityka innowacyjna w Polsce*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2011, z. 402.
- [13] Hajdasz R., *Systemy wczesnego ostrzegania obszaru innowacji*, [w:] *Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, J. Pyka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- [14] *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, A. Świadek, J. Wiśniewska (red.), Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.
- [15] Jagódka M., *Polityka innowacyjna państwa jako czynnik wzrostu gospodarczego*, [w:] *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, J. Teczke, J. Czekaj, R. Oczkowska, B. Mikuła (red.), Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2012.
- [16] Kwong C., Thompson P., *The When and Why: Student Entrepreneurial Aspirations*, “Journal of Small Management” 2016, No. 54(1), pp. 299–318.
- [17] Marciniak S., *Managing an Enterprise in Changing Economic Paradigms*, [in:] *Knowledge, Economy, Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek (eds.), UEK, Fundacja UEK, Kraków 2012.
- [18] Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Zeszyty Naukowe nr 1194, Rozprawy Naukowe z. 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- [19] Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [20] Matusiak K.B., *Pojęcia i rola ośrodków innowacji w gospodarce narodowej*, [w:] *Ośrodki Innowacji w Polsce*, PARP, SOIPP, Warszawa 2005.
- [21] Nogalski B., Niewiadomski P., *Elastyczność w obliczu wyzwań globalnej gospodarki – kontekst dopasowania rynkowego*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- [22] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- [23] Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- [24] Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 29–35.
- [25] Siuta-Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP z kapitałem krajowym i udziałem kapitału zagranicznego w Polsce: Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015.

- [26] Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [27] Stawasz E., *Polityka innowacyjna wobec MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, nr 654.
- [28] Stawasz E., *Przegląd podstawowych pojęć i innowacji, transfer technologii, krajowy i regionalny system innowacji, polityka innowacyjna*, [w:] *Instrumenty transferu technologii i pobudzanie innowacji. Wybór ekspertów*, E. Stawasz, T. Markowski, R. Zembaczyński (red.), Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997.
- [29] Stawasz E., *Realizacja i integracja polityki innowacyjnej i przedsiębiorczości (wybrane problemy na przykładzie regionu łódzkiego)*, [w:] *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, A. Nowakowska (red.), Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2009, s. 106, na podst. A. Lundstram, M. Almerud, L. Stevenson, *Entrepreneurship and Innovation Policies, Analysis Measuring in European Countries*, Swedish Foundation for Small Business Research, Orebro 2008, p. 11.
- [30] *The challenge of Development, World Development Report 1999*, World Bank, Oxford University Press, New York 1999.
- [31] *The measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, Oslo Manual*, European Commission, <http://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>, [11.03.2016].
- [32] *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, J. Łunarski (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- [33] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji – szanse i zagrożenia*, R. Boro wiecki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2004.

DETERMINANTY ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI SEKTORA MSP

Streszczenie

Analiza literatury przedmiotu z zakresu zarządzania pozwala wyodrębnić kontekst mikro oraz makro, jeżeli chodzi o rozwój innowacyjności sektora MSP. Potrzeba dyskursu nad rozwojem tego sektora, zarówno w ujęciu krajowym, jak i europejskim, wynika z potrzeby rozwoju gospodarki. Niewielka część autorów zauważa potrzebę odrodzenia sektora MSP, co pozwala im przypisać wrażliwość oraz większą świadomość trudnej sytuacji charakteryzującej sektor. Odrodzeniu sektora MSP mogą przysłużyć się działania ukierunkowane na poprawę jego innowacyjności. W trakcie prowadzenia polityki proinnowacyjnej wobec małych i średnich

firm coraz większy nacisk jest kładziony na rolę sektora badawczo-rozwojowego. Celem artykułu jest przedstawienie syntezy rozważań determinant rozwoju innowacyjności sektora MSP. Artykuł przygotowano w oparciu o studia literatury krajowej i zagranicznej, w toku prowadzonych rozważań zastosowano metody krytycznej analizy literatury przedmiotu.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACYJNOŚĆ, KONKURENCYJNOŚĆ, MSP, KOMERCJALIZACJA, ROZWÓJ GOSPODARCZY

DETERMINANTS OF SME INNOVATION DEVELOPMENT

Abstract

The paper's objective is to synthesize the considerations on the determinants of the development of the innovativeness of SME sector. The analysis of the national and international literature in the topics of SME sector allows to identify micro- and macro- contexts. The need for discourse on the development of this sector, both in national as well as European context, results from the need of the economy development. A small part of the Authors recognizes the need for the revival of the SME sector, which allows to assign these Authors with specific sensitivity and greater awareness of the difficulties met by this sector. Actions aimed at improving innovation of the sector may be helpful for its revival. In the course of pro-innovation policy towards small and medium-sized businesses, more and more emphasis is placed on the role of research and development sector.

KEY WORDS: INNOVATIVENESS, COMPETITIVENESS, SME, COMMERCIALIZATION, ECONOMIC DEVELOPMENT

MEDIACYJNY EFEKT ZAUFANIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY ORGANIZACYJNYM UCZENIEM A INNOWACJAMI

Wprowadzenie

Spowolnione tempo wzrostu gospodarczego utożsamiane z przejawem ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego powoduje, że organizacje poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Jest to również coraz częściej podejmowana tematyka badawcza w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. W licznych pracach naukowych wskazuje się na systematyczne wdrażanie innowacji, jako czynnik pozwalający współczesnym organizacjom skutecznie konkurować na rynku [27, s. 1120–1127; 28, s. 1528–1536]. Badacze dowodzą, że tworzenie i implementacja wartościowych innowacji stanowi warunek konieczny do uzyskania i utrwalenia przewagi konkurencyjnej w złożonym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu [2, s. 315–326].

Świadomość kluczowego znaczenia innowacji w funkcjonowaniu współczesnych organizacji sprzyja intensyfikacji badań w tym zakresie. Duża aktywność badawcza zapewniła znaczący wkład do literatury z zakresu zarządzania strategicznego. Mimo wielu opracowań teoretycznych i empirycznych identyfikacja mechanizmów tworzenia innowacji należy do problematyki szczególnie złożonej i nadal niewystarczająco rozpoznanej. Rozważany przez autorów niejednokrotnie wąski przedmiot badań pozwolił na zidentyfikowanie luki badawczej, dotyczącej mediacyjnego efektu zaufania w relacji między organizacyjnym uczeniem się a innowacjami.

* Dr Monika Stelmaszczyk – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

W związku z powyższym celem prowadzonych w opracowaniu rozważań jest identyfikacja zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami z uwzględnieniem mediacyjnej roli zaufania. Zbadanie tego typu związku może pomóc w rozpoznaniu jednego z mechanizmów tworzenia innowacji, który z kolei może zostać wykorzystany do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej.

1. Związek między organizacyjnym uczeniem się, innowacjami i zaufaniem – przegląd literatury

Obecnie istnieje wiele definicji innowacji, które są przyjmowane przez badaczy w zależności od prowadzonych przez nich rozważań. Duży wpływ na współczesny sposób pojmowania innowacji oraz ich znaczenie dla przedsiębiorstw wywarły poglądy sformułowane przez J.A. Schumpetera oraz P. Druckera. Według pierwszego z nich kluczowym słowem innowacji jest wyraz „nowy”. J.A. Schumpeter utożsamiał innowację tylko i wyłącznie z pierwszym zastosowaniem określonego rozwiązania [25, s. 104]. P. Drucker odmiennie postrzegał rolę i źródła innowacji. Dużą wagę przywiązywał do systematyczności. Jego zdaniem systematyczną innowację należy rozumieć jako celowe oraz zorganizowane poszukiwanie zmian [11, s. 44]. Według P. Druckera przedsiębiorstwa w sposób systematyczny poszukujące i wykorzystujące wewnętrzne oraz zewnętrzne źródła innowacji można uznać za innowacyjne.

W niniejszych rozważaniach przyjęto za M. Pichlak, że innowacja jest pomysłem, sposobem, procesem, metodą, produktem lub usługą. Jest traktowana przez jednostkę jako nowa, tzn. stanowi nowość w skali organizacji, klienta bądź rynku [21, s. 27]. Podejście to jest kompatybilne z koncepcją przedstawioną w Podręczniku Oslo, w którym innowacja jest utożsamiana z wdrożeniem nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej, przy założeniu, że produkt, proces czy metoda są nowe przynajmniej z perspektywy wprowadzającego je przedsiębiorstwa [22, s. 48–49].

Współcześnie innowacje są utożsamiane z podstawowym czynnikiem wzrostu i rozwoju organizacji. Wielu badaczy prezentuje pogląd, że są one kluczem do skutecznego konkurowania w turbulentnym otoczeniu [14, s. 195–220]. Organizacje wdrażają innowacje dla wzbogacenia asortymentu o nowe produkty i usługi w celu poszerzenia dotychczasowych lub pozyskania nowych rynków zbytu [16, s. 367–390]. Jednak nie zawsze wprowadzenie pojedynczej innowacji sprzyja długookresowemu rozwojowi. Znacznie częściej jest on osiąganym dzięki umiejętnościom systematycznego tworzenia, adaptacji i implementacji innowacji niż w wyniku pojedynczej zmiany.

Umiejętności tego typu są kształtowane przez różnorodne czynniki. Jedną z klasyfikacji obejmuje uwarunkowania zewnętrzne oraz determinanty wewnętrzne, wśród których wymieniana jest wiedza jako zasób strategiczny organizacji [21, s. 9]. Jej rolę

w tworzeniu i wdrażaniu innowacji dostrzeżono i doceniono pod koniec XX w. wraz z przyjęciem paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy [1, s. 13–42]. Zasób ten uznano za kluczowy w budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacje.

Przyjmując, że wartościowa i użyteczna wiedza jest zwykle szeroko rozproszona [6, s. 1438–1458], istotne wydaje się zwrócenie uwagi na działania umożliwiające jej pozyskiwanie i wykorzystywanie na rzecz tworzenia czy też implementacji wartościowych innowacji. Są badacze, którzy wskazują na organizacyjne uczenie jako narzędzie ułatwiające dostosowywanie się do zachodzących zmian, pozwalające przetrwać oraz skutecznie konkurować [15, s. 661–675]. Utożsamiane jest z ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej oraz mechanizmem mogącym wywierać znaczący wpływ na innowacje [9, s. 687–705].

Niektórzy badacze podjęli próbę wyjaśnienia zależności występujących między organizacyjnym uczeniem a innowacjami. Na przykład J. Alegre i R. Chiva potwierdzili jedną z testowanych przez siebie hipotez o związku między orientacją przedsiębiorczą a innowacjami, mediowaną przez organizacyjne uczenie. Istotną statystycznie zależność między organizacyjnym uczeniem a innowacjami zaobserwowano podczas równoczesnego uwzględnienia w modelu zmiennej niezależnej (orientacji przedsiębiorczej). Również na podstawie zaprezentowanych wcześniej podstawowych statystyk opisowych można stwierdzić, że istnieje dodatnia korelacja między interesującymi nas zmiennymi – badaniu poddano włoskich i hiszpańskich producentów płytek ceramicznych [3, s. 491–507]. O występowaniu zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami sugerują również wyniki badań przeprowadzonych przez innych autorów [np. 13, s. 148–156]. W związku z powyższym sformułowano hipotezę, która jest podstawową przesłanką niniejszego badania, stanowiącą jednocześnie punkt wyjścia dla dalszych rozważań:

H1: Istnieje pozytywna zależność między organizacyjnym uczeniem a innowacjami.

We wskazanych wcześniej pracach organizacyjne uczenie potraktowano jako zmienną jednowymiarową. Zatem wartością dodaną niniejszych rozważań jest zbadanie związku między organizacyjnym uczeniem a innowacjami przy założeniu, że organizacyjne uczenie łączy uczenie na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. W związku z tym oczekuje się, że każdy z wymiarów organizacyjnego uczenia będzie pozytywnie powiązany z innowacjami.

Dla potrzeb niniejszych analiz przyjęto, że organizacyjne uczenie jest procesem, podczas którego organizacje zmieniają lub modyfikują swoje modele mentalne, zasady, procesy oraz wiedzę, utrzymując lub poprawiając swoją wydajność [9, s. 687–705]. Wielu badaczy zgadza się z tym, że organizacyjne uczenie łączy uczenie na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym [20, s. 1186–1202; 23, s. 50–63]. Uczenie na poziomie indywidualnym, zgodnie z koncepcją Ch. Argyrisa i D.A. Schöna, występuje wtedy, kiedy nowa wiedza jest nabywana w wyniku transformacji posiadanych doświadczeń [4, s. 16–29]. Również według D.H. Kim

indywidualne uczenie odbywa się przez doświadczenia i obserwacje [17, s. 37–50]. W oparciu o nie formułowane są różnorodne koncepcje i modele mentalne [7, s. 957–986]. Uczenie na tym poziomie odnosi się do indywidualnego poszerzania wiedzy, zdobywania doświadczeń, czy też kształtowania poglądów na daną sytuację. Natomiast uczenie na poziomie zespołu A.C. Edmondson utożsamia z zaangażowaniem członków zespołu w monitorowanie osiągniętych wyników z perspektywy realizacji wytyczonych celów, wspólne pozyskiwanie nowych informacji i tworzenie nowych możliwości [12, s. 164]. To również zaangażowanie poszczególnych uczestników w poszerzanie zdolności całego zespołu oraz ich dostosowywanie do potrzeb wynikających z postawionych celów [24, s. 236–237]. Tak więc efektem uczenia na poziomie indywidualnym są indywidualne zdolności, osobiste doświadczenia, swoje notatki czy własna pamięć. Tym czasem na poziomie zespołowym uczenie odbywa się przez dystrybucję informacji i ich interpretację. Rezultatem mogą być: raporty, produkty, specyficzne doświadczenia zespołu, technologie. Co się zaś tyczy uczenia na poziomie organizacyjnym, wiedza gromadzona jest w tym przypadku w pamięci organizacji. Tworzone są: bazy danych, procesy, procedury oraz kluczowe kompetencje. Wiedza gromadzona w pamięci organizacyjnej służy do dalszego jej przekazywania lub upowszechniania.

Jak wynika z powyższych rozważań, uczestnicy organizacji indywidualnie zdobywają wiedzę, doświadczenie, jak również kształtują swoje poglądy na daną sytuację. Następnie mogą dzielić się swoimi spostrzeżeniami w zespołach. Te natomiast powoli przekształcają kierunki i sposoby działania samej organizacji. Zatem gromadzenie wiedzy w organizacji odbywa się nie tylko w pamięci jej pracowników. Ta kategoria zasobu jest również przekładana na pamięć organizacji, tzn. na procedury (rutyny), kody, zasady postępowania.

Identyfikacja zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami nie wyczerpuje zakresu prowadzonych badań w tym obszarze. Bardziej skomplikowana konceptualizacja relacji między wskazanymi zmiennymi znajduje wyraz w uwzględnieniu zmiennej mediującej założoną relację. Zatem wprowadzenie do modelu mediatora będzie stanowić wartość dodaną w stosunku do dotychczas prowadzonych rozważań na temat związku między organizacyjnym uczeniem a innowacjami.

Mediacja ma miejsce wtedy, kiedy wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną jest przekazywany przez trzecią zmienną. Wystąpienie zależności między organizacyjnym uczeniem się a mediatorem oraz mediatorem a innowacjami zwiększa prawdopodobieństwo zaistnienia efektu mediacji. P.E. Swift oraz A. Hwang prezentując wyniki swoich badań, zwrócili uwagę na związek zaufania między pracownikami z procesem dzielenia się wiedzą oraz organizacyjnym uczeniem. Podkreślili, że w przypadku organizacyjnego uczenia zachodzi silna zależność z zaufaniem afektywnym, a nie racjonalnym [26, s. 20–37]. Natomiast X.F. Molina-Morales i inni badając pozytywne i negatywne zależności między zaufaniem a innowacjami, zaobserwowali

korelacje między tymi zmiennymi. Zaufanie między pracownikami jest pożądane, jednak do pewnego poziomu. Pomaga w podejmowaniu decyzji, ale przesadna inwestycja w budowanie zaufania równoznaczna z kształtowaniem relacji o niewielkiej wartości dla organizacji może negatywnie wpływać na innowacje [19, s. 118–133].

Na podstawie zaobserwowanych zależności między organizacyjnym uczeniem i zaufaniem oraz zaufaniem a innowacjami można przypuszczać, że zaufanie nie tylko wspiera innowacje, lecz także pełni rolę zmiennej pośredniczącej w pojawieniu się zakładanej relacji. Przy założeniu, że istnieje związek między organizacyjnym uczeniem a innowacjami uznano, że:

H2: Zaufanie jest mediatorem zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami.

2. Zależność między organizacyjnym uczeniem a innowacjami mediowana zaufaniem – wyniki badań empirycznych

2.1. Metodyka badań

Na potrzeby badań empirycznych wyodrębniono trzy kategorie zmiennych. Zmienną zależną są innowacje, natomiast zmienną niezależną jest organizacyjne uczenie, które determinuje wartość zmiennej zależnej. Organizacyjne uczenie zostało opisane za pomocą następujących wymiarów: uczenia na poziomie indywidualnym, uczenia na poziomie zespołowym oraz uczenia na poziomie organizacyjnym. Zależność między zmiennymi jest rozpatrywana w kontekście efektu mediacji. Zatem mediatorem zakładanej relacji jest zaufanie budowane między pracownikami badanej organizacji.

Obiektem badań jest duże przedsiębiorstwo z siedzibą w województwie świętokrzyskim. Powstało w 1948 r. w wyniku połączenia trzech odlewni. Specjalizuje się w produkcji wyrobów żeliwnych, dostarczając je na rynek krajowy i zagraniczny. Nastawione jest przede wszystkim na produkcję przemysłową i wielkoseryjną. W ciągu ostatnich lat wdrożyło liczne innowacje procesowe i produktowe, za które zostało wielokrotnie nagrodzone¹. Badane przedsiębiorstwo jest największym zakładem

¹ Wśród najważniejszych nagród należy wskazać: wyróżnienie przez czasopismo „Murator” w konkursie „Produkt Roku”; zwycięstwo w konkursie „Europrodukt” pod patronatem premiera RP; wyróżnienie przez odbiorcę zagranicznego – firmę Hermann Schmidt GmbH & Co.; wyróżnienie w kategorii „Dużych Przedsiębiorstw” z ramienia Kapituły Świętokrzyskiej Nagrody Jakości; zwycięstwo w konkursie „Teraz Polska” organizowanym przez Kapitułę Godła Promocyjnego; pierwsza nagroda w konkursie Ministra Infrastruktury „Liderzy Branży Infrastruktury”; nagroda Grand Prix Ministra Infrastruktury za najlepszy produkt w kategorii „Inwestycje Infrastrukturalne”.

produkcyjnym na terenie gminy, w której ma siedzibę, oraz jedną z największych odlewni żeliwa szarego w Polsce. Zatrudnia 270 pracowników.

Badanie przeprowadzono od sierpnia do października 2015 roku. Do pomiaru związku między organizacyjnym uczeniem, innowacjami i zaufaniem wykorzystano kwestionariusz ankiety. Uczenie na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym zmierzono za pomocą narzędzia opracowanego przez C.A. Chan [8]. Do pomiaru innowacji i zaufania wykorzystano narzędzie zaprojektowane przez L. Li-Fen [18]. W badaniu zastosowano siedmiopunktową skalę Likerta, począwszy od (1) „zdecydowanie NIE” do (7) „zdecydowanie TAK”. Badaniem objęto wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, jednak po wyeliminowaniu nieprawidłowo wypełnionych kwestionariuszy dane zostały zebrane od 143 respondentów.

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykonano analizy statystyczne, wykorzystując pakiet IBM SPSS Statistics w wersji 20. Na wstępie przeprowadzono analizę podstawowych statystyk opisowych oraz test Kołmogorowa-Smirnowa, który bada normalność rozkładu mierzonych zmiennych. Następnie wykonano szereg analiz korelacji, analizy regresji liniowej, jak również analizy mediacji przy wykorzystaniu makro PROCESS autorstwa A.F. Hayes, K.F. Preachera.

2.2. Wyniki

Analizę rozpoczęto od wyliczenia podstawowych statystyk opisowych łącznie z testem Kołmogorowa-Smirnowa (K-S), za pomocą którego zbadano normalność rozkładu wszystkich mierzonych zmiennych na skali ilościowej. Wyniki testu K-S świadczą o tym, że mierzone zmienne mają rozkład zgodny z krzywą Gaussa. Wartość skośności potwierdza z kolei, że rozkłady każdej ze zmiennych są stosunkowo symetryczne względem średniej. Wszystkie wyliczone statystyki zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe statystyki opisowe oraz wynik testu K-S

	M	Me	SD	Sk.	Kurt.	Min.	Maks.	K-S	p
Uczenie na poziomie indywidualnym	3,51	3,50	0,78	0,01	-0,32	1,88	5,57	0,57	0,904
Uczenie na poziomie zespołowym	3,58	3,60	0,70	0,16	0,04	2,00	5,70	0,82	0,506
Uczenie na poziomie organizacyjnym	3,65	3,62	0,71	0,25	0,12	1,81	5,57	0,88	0,417
Zaufanie	3,74	3,67	0,90	-0,02	0,17	1,33	6,33	1,03	0,241
Innowacje	3,61	3,60	0,86	0,41	0,57	1,60	6,20	1,13	0,156
Organizacyjne uczenie (wynik ogólny)	3,58	3,60	0,65	0,15	-0,09	2,10	5,27	0,93	0,353

M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe; Sk. – skośność; Kurt. – kurtოza; Min. i Maks. – najniższa i najwyższa wartość rozkładu; K-S – wynik testu Kołmogorowa Smirnowa; p – istotność.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie wykorzystując współczynnik r Pearsona, sprawdzono, czy zmienne ważne w tym punkcie analiz są istotnie powiązane ze sobą związkiem liniowym. Okazało się, że każda z mierzonych zmiennych jest skorelowana z pozostałymi umiarkowanym lub silnym i dodatnim związkiem (por. tabela 2). Pozytywny charakter tych korelacji świadczy o tym, że wzrostowi wyników jednej ze zmiennych (uczenie na poziomie indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym) będzie towarzyszyć wzrost liczby innowacji w badanym przedsiębiorstwie. Zatem wyniki dotychczasowych analiz potwierdzają hipotezę (H1) o występowaniu pozytywnej zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami.

Tabela 2. Korelacje między organizacyjnym uczeniem i jego poszczególnymi wymiarami a innowacjami i zaufaniem

		Organizacyjne uczenie (wynik ogólny)	Uczenie na poziomie indywidualnym	Uczenie na poziomie zespołowym	Uczenie na poziomie organizacyjnym	Zaufanie
Uczenie na poziomie indywidualnym	r Pearsona	0,892				
	Istotność	<0,001				
Uczenie na poziomie zespołowym	r Pearsona	0,902	0,715			
	Istotność	<0,001	<0,001			
Uczenie na poziomie organizacyjnym	r Pearsona	0,872	0,641	0,700		
	Istotność	<0,001	<0,001	<0,001		
Zaufanie	r Pearsona	0,583	0,480	0,441	0,637	
	Istotność	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Innowacje	r Pearsona	0,430	0,335	0,318	0,499	0,409
	Istotność	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie postanowiono sprawdzić, czy zaufanie jest istotnym statystycznie mediatorem relacji między organizacyjnym uczeniem a innowacjami. Zaprezentowane wcześniej wyniki analizy korelacji potwierdzają zasadność testowania modeli mediacyjnych. Dzieje się tak, ponieważ między każdym z wymiarów zmiennej niezależnej a zmienną zależną zachodzi istotny związek, zmienne niezależne korelują również z mediatorem, a ten jest istotnie statystycznie powiązany ze zmienną zależną.

W związku z tym, że organizacyjne uczenie zostało opisane przez trzy wymiary, pierwszą analizę mediacji wykonano dla relacji między uczeniem na poziomie indywidualnym a innowacjami. Zarówno w tym przypadku, jak i we wszystkich kolejnych mediatorem jest poziom zaufania. Otrzymane wyniki świadczą o tym, że

zaufanie jest istotnym statystycznie mediatorem relacji między zmienną niezależną a zmienną zależną. Wpływ indywidualnego uczenia na innowacje w przedsiębiorstwie, choć nadal istotny statystycznie, słabnie po wprowadzeniu do modelu mediatora w postaci zaufania (jest to mediacja częściowa). Można więc uznać, że zaufanie pośredniczy w zależności między indywidualnym uczeniem a innowacjami, zgodnie z założeniem R.M. Barona i D.A. Kenny'ego [5]. Również w oparciu o założenie J. Cohena i P. Cohen [10] mediację można uznać za istotną, ponieważ zmienna niezależna jest istotnie statystycznie powiązana z mediatorem, który z kolei jest powiązany ze zmienną zależną. Natomiast na podstawie wyniku testu Aroiana stwierdza się, że estymator punktowy efektu mediacji (będący iloczynem niestandardyzowanego współczynnika regresji B dla relacji między zmienną niezależną a mediatorem oraz tego samego współczynnika dla relacji między mediatorem a zmienną zależną) jest istotnie statystycznie różny od zera. Ponadto w przedziale ufności wygenerowanym za pomocą metody *bootstrap* autorstwa A.F. Hayes'a i K.J. Preachera nie ma wartości 0 (por. tabela 3, rysunek 1).

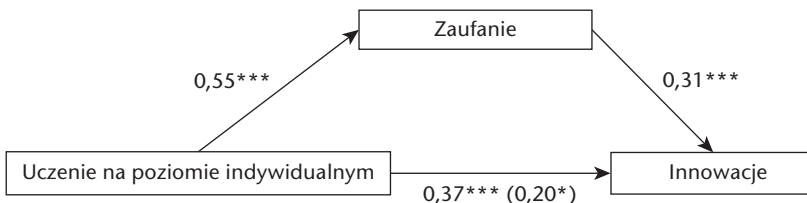
Tabela 3. Mediacyjny efekt zaufania zależności między uczeniem na poziomie indywidualnym a innowacjami

	Estymator punktowy	SE	Z	95% CI z poprawką na skośność	
				LL	UL
Mediacyjny efekt zaufania	0,170	0,05	3,19**	0,008	0,385

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Schemat relacji w modelu testującym mediacyjny efekt zaufania związku między uczeniem na poziomie indywidualnym a innowacjami



* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie wykonano analogiczną analizę mediacji, lecz w tym przypadku zmienną niezależną było uczenie na poziomie zespołowym. Tutaj również można dostrzec istotny statystycznie efekt mediacyjny. Zatem zaufanie pośredniczy w relacji między

zespołowym uczeniem a innowacjami (por. tabela 4, rysunek 2). W tym przypadku również obserwuje się występowanie mediacji częściowej.

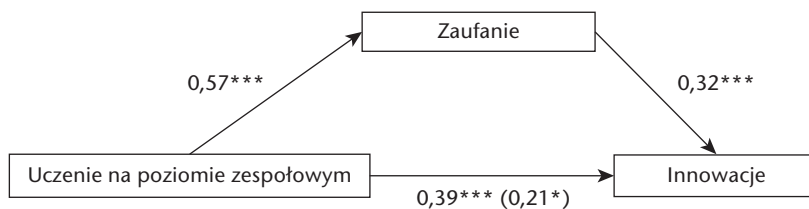
Tabela 4. Mediacyjny efekt zaufania zależności między uczeniem na poziomie zespołowym a innowacjami

	Estymator punktowy	SE	Z	95% CI z poprawką na skośność	
				LL	UL
Mediacyjny efekt zaufania	0,181	0,06	3,21**	0,091	0,415

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Schemat relacji w modelu testującym mediacyjny efekt zaufania związku między uczeniem na poziomie zespołowym a innowacjami



* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku wykonano analizę mediacji dla związku między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami. W tym wypadku nie dostrzega się istotnego efektu mediacyjnego. Zarówno wyniki testu Aroiana, jak i metody *bootstrap* wskazują, że zaufania nie można uznać za zmienną istotnie statystycznie pośredniczącą między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami. Widać jednak, że związek między zmienną niezależną a zmienną zależną słabnie z poziomu $B = 0,61$ do $B = 0,49$, choć nadal pozostaje wysoce istotny statystycznie ($p < 0,001$). Może to być spowodowane tym, że uczenie na poziomie organizacyjnym jest zmienną najsilniej powiązaną z innowacjami ($r = 0,64$, $p < 0,001$), przez co związek zaufania z innowacjami przy jednoczesnej obecności uczenia na poziomie organizacyjnym jest nieistotny statystycznie. Iloczyn obu współczynników (0,81 i 0,15) jest przez to stosunkowo niski i – jak wynika z testu Aroiana – nieistotnie statystycznie różny od zera (por. tabela 5, rysunek 3).

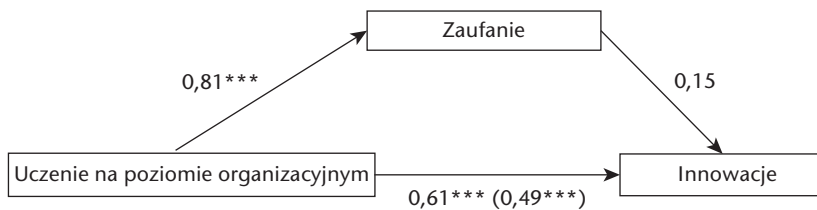
Tabela 5. Medycyjnny efekt zaufania zależności między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami

	Estymator punktowy	SE	Z	95% CI z poprawką na skośność	
				LL	UL
Medycyjnny efekt zaufania	0,119	0,08	1,60	-0,047	0,280

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Schemat relacji w modelu testującym medycyjnny efekt zaufania związku między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami



* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych rozważań wynika, że nie w każdym przypadku zaufanie jest mediatorem zależności między poszczególnymi wymiarami organizacyjnego uczenia a innowacjami. W związku z tym jako ostatnią postanowiono wykonać analizę mediacji dla związku między ogólnym wynikiem organizacyjnego uczenia a innowacjami. Okazało się, że zaufanie jest istotnym statystycznie mediatorem relacji między zmienną niezależną a zmienną zależną. Zależność między organizacyjnym uczeniem a innowacjami słabnie po wprowadzeniu do modelu zaufania, choć nadal jest istotna statystycznie. Świadczy to o występowaniu mediacji częściowej. Jest ona jednak statystycznie znamienna, na co wskazuje wynik testu Aroiana oraz przedziały ufności, które nie obejmują wartości 0 (por. tabela 6, rysunek 4).

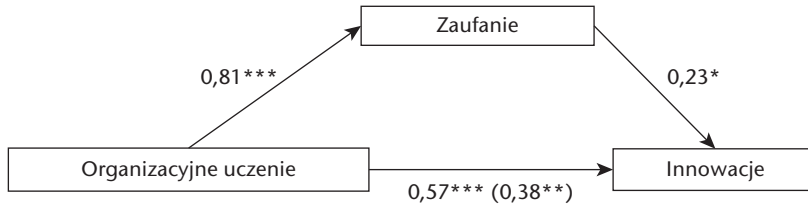
Tabela 6. Medycyjnny efekt zaufania zależności między ogólnym wynikiem organizacyjnego uczenia a innowacjami

	Estymator punktowy	SE	Z	95% CI z poprawką na skośność	
				LL	UL
Medycyjnny efekt zaufania	0,185	0,07	2,47*	0,048	0,360

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Schemat relacji w modelu testującym mediacyjny efekt zaufania związku między ogólnym wynikiem organizacyjnego uczenia a innowacjami



* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych analiz mediacyjnych pozwalają na przyjęcie hipotezy H2. Tak więc stwierdza się, że zaufanie jest istotnym statystycznie mediatorem zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami, mimo że mediator nie pośredniczy w związku między jednym z wymiarów zmiennej niezależnej (uczeniem na poziomie organizacyjnym) a zmienną zależną.

3. Podsumowanie

3.1. Wkład do teorii i praktyki

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami z uwzględnieniem mediacyjnej roli zaufania. Rozpoznanie zależności między wskazanymi zmiennymi przy wykorzystaniu efektu mediacji pozwala na poszerzenie wiedzy na temat mechanizmów tworzenia innowacji. Rezultaty badań okazały się być interesujące. Zrozumienie wyników może mieć istotne implikacje dla badań naukowych oraz praktyki.

Teoretyczną implikacją niniejszego badania jest potwierdzenie występowania istotnej statystycznie i dodatniej zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami. Oznacza to, że intensyfikacji organizacyjnego uczenia może towarzyszyć wzrost liczby innowacji w przedsiębiorstwie. Otrzymane rezultaty potwierdziły wyniki wcześniejszych badań, które zostały przeprowadzone przez J. Alegre i R. Chiva [3, s. 491–507], R. Chiva, P. Ghauri i J. Alegre [9, s. 687–705] czy też innych badaczy [13, s. 148–156]. Wartością dodaną jest natomiast potraktowanie zmiennej niezależnej jako zmiennej trójwymiarowej w badanej zależności. Okazało się, że wraz ze wzrostem wartości każdego z jej wymiarów (uczenie na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym) rośnie również wartość zmiennej zależnej. Co ciekawe, najsilniejsza zależność wystąpiła jednak między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami. Oznacza to, że w przypadku uczenia na poziomie indywidualnym

a innowacjami tylko część danych spełnia zakładaną zależność. Tendencja jest więc widoczna, jednak mogą wystąpić odstępstwa. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku relacji między uczeniem na poziomie zespołowym a innowacjami. Natomiast w odniesieniu do zależności między trzecim predyktorem (uczeniem na poziomie organizacyjnym) a zmienną zależną, większość danych spełnia to założenie – zatem tendencja jest bardzo widoczna. Może to świadczyć o tym, że wiedza przekładana na pamięć organizacyjną pod postacią procedur (rutyn), procesów, kodów, zasad postępowania, kluczowych kompetencji najsilniej oddziałuje na innowacje w przedsiębiorstwie, ponieważ rezultatem takiej formy jej rozpowszechniania jest powolne przekształcanie kierunków i sposobów działania samej organizacji.

Kolejną teoretyczną implikacją jest poszerzenie wiedzy na temat zależności między organizacyjnym uczeniem, innowacjami i zaufaniem. Wnioski stanowią jednocześnie wartość dodaną niniejszych rozważań. Udowodniono, że zaufanie kształtowane między pracownikami jest mediatorem zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami. Wysoki poziom zaufania istotnie obniża bezpośrednią zależność między zmienną niezależną a zmienną zależną. Można więc przypuszczać, że siła i kierunek zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami przyjmuje charakter dynamiczny w zależności od zaufania, jakim darzą się pracownicy.

W związku z tym, że organizacyjne uczenie jest zmienną trójwymiarową, na ogólny wynik efektu mediacyjnego złożyły się trzy analizy. Ujawniły one wiele ciekawych zależności. Po pierwsze, zaufanie pośredniczy w związku między uczeniem na poziomie indywidualnym a innowacjami. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że dolna granica przedziału ufności jest bardzo bliska wartości 0. Może to świadczyć o tym, że obserwowany efekt mediacyjny jest stosunkowo słaby (mimo że jest istotny statystycznie). Po drugie, obserwuje się dużo silniejszy mediacyjny efekt zaufania w przypadku uczenia na poziomie zespołowym a innowacjami. Świadczy o tym siła zależności między tymi dwiema zmiennymi, która, choć nadal istotna statystycznie, znacząco się zmniejsza po wprowadzeniu do modelu mediatora w postaci zaufania. Po trzecie, zaskakującym odkryciem jest jednak to, że zaufania nie można uznać za zmienną istotnie statystycznie pośredniczącą między uczeniem na poziomie organizacyjnym (tj. zmienną najsilniej powiązaną z innowacjami) a zmienną zależną. Może to oznaczać, że w kontekście organizacyjnego uczenia to zaufanie, jakim darzą się członkowie zespołów, odgrywa największą rolę w kształtowaniu zależności między zmienną niezależną a zmienną zależną.

Praktyczną implikacją przeprowadzonego badania jest dostarczenie naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa pomysłu na postrzeganie organizacyjnego uczenia jako mechanizmu tworzenia innowacji. Otrzymane wyniki świadczą o tym, że menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, na jakość i rodzaj wiedzy, która gromadzona w pamięci organizacyjnej (w postaci baz danych, procedur, procesów, kodów, kluczowych kompetencji, zasad postępowania) najsil-

niej oddziałuje na innowacje w przedsiębiorstwie. Po drugie, na mechanizmy budujące zaufanie między członkami poszczególnych zespołów. Zaufanie może wpłynąć na zachowania wzmacniające ich zdolności do uczenia się w zespołach, i tym samym na innowacje w przedsiębiorstwie.

3.2. Ograniczenia i przyszłe badania

Wnioski sformułowane na podstawie otrzymanych wyników należy interpretować, mając na uwadze następujące ograniczenia. Pierwsze ograniczenie wynika z doboru próby, która została ograniczona do badanego przedsiębiorstwa. Ze względu na weryfikację hipotez może się okazać niezbędne zbadanie również innych przedsiębiorstw specjalizujących się w produkcji wyrobów żeliwnych. W przyszłości badacze mogą podjąć próbę zrozumienia pośredniczącej roli zaufania w zależności między organizacyjnym uczeniem się a innowacjami także w innych branżach.

Zaobserwowana zależność między organizacyjnym uczeniem, innowacjami i zaufaniem jest mediacją częściową. Może to świadczyć o tym, że zaufanie nie jest jedyną zmienną pośredniczącą zakładanej zależności. Tym bardziej, że najsilniejszy efekt mediacyjny dostrzeżono w relacji między uczeniem na poziomie zespołowym a innowacjami. W przypadku uczenia na poziomie indywidualnym efekt mediacyjny był stosunkowo słaby. Natomiast związek między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami, mimo że silny i istotny statystycznie, w ogóle nie jest mediowany zaufaniem. Wobec tego poszukiwanie innych zmiennych mediujących zakładaną zależność stanowi kierunek dalszych badań.

Bibliografia

- [1] Afuah A., *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York 2003.
- [2] Alegre J., Chiva R., *Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test*, „Technovation” 2008, Vol. 28.
- [3] Alegre J., Chiva R., *Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance*, „Journal of Small Business Management” 2013, Vol. 51.
- [4] Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading Mass, Addison-Wesley 1996.
- [5] Baron R.M., Kenny D.A., *The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, Vol. 51.

- [6] Berry H., *Knowledge Inheritance in Global Industries: The Impact of Parent Firm Knowledge on the Performance of Foreign Subsidiaries*, „Academy of Management Journal” 2015, Vol. 58.
- [7] Chadwick I.C., Raver J.L., *Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning*, „Journal of Management” 2015, Vol. 41.
- [8] Chan C.A., *Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital*, „Learning in Health and Social Care” 2003, Vol. 2.
- [9] Chiva R., Ghauri P., Alegre J., *Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model*, „British Journal of Management” 2014, Vol. 25.
- [10] Cohen J., Cohen P., *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural science*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey 1983.
- [11] Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- [12] Edmondson A.C., *Group and organizational influences on team learning*, Harvard University, Boston–Cambridge, MA 1996.
- [13] Fernández-Mesa A., Alegre J., *Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation*, „International Business Review” 2015, Vol. 24.
- [14] Godart F.C., Maddux W.W., Shipilov A.V., Galinsky A., *Fashion With a Foreign Flair: Professional Experiences Abroad Facilitate The Creative Innovations of Organizations*, „Academy of Management Journal” 2015, Vol. 58.
- [15] Gutiérrez L.J., Bustinza O.F., Barrales M.V., *Six sigma, capacity and organisational learning orientation*, „International Journal of Production Research” 2012, Vol. 50.
- [16] Keupp M.M., Palmié M., Gassmann O., *The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research*, „International Journal of Management Reviews” 2012, Vol. 14.
- [17] Kim D.H., *The Link Between Individual and Organizational Learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35.
- [18] Li-Fen L., *A Learning Organization Perspective on Knowledge Sharing Behavior and Firm Innovation*, „Human Systems Management” 2006, Vol. 25.
- [19] Molina-Morales X.F., Martínez-Fernández T.M., Vanina T.J., *The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance*, „Long Range Planning” 2011, Vol. 44.
- [20] Murray P., Moses M., *The Centrality of Teams in the Organizational Learning Process*, „Management Decision” 2005, Vol. 43.
- [21] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2011.

- [22] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Komisja Europejska (Eurostat), 2008, [www. pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).
- [23] Senaratne S., Malewana Ch., *Linking Individual, Team and Organizational Learning in Construction Project Team Settings*, „Architectural Engineering & Design Management” 2011, Vol. 7.
- [24] Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1990.
- [25] Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [26] Swift P.E., Hwang A., *The Impact of Affective and Cognitive Trust on Knowledge Sharing and Organizational Learning*, „Learning Organization” 2013, Vol. 20.
- [27] Tamayo-Torres I., Ruiz-Moreno A., Verdu A.J., *The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship Between Real Options and Strategic Flexibility*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39.
- [28] Zhao X., Sun B., *The Influence of Chinese Environmental Regulation on Corporation Innovation and Competitiveness*, „Journal of Cleaner Production” 2016, Vol. 112.

MEDIACYJNY EFEKT ZAUFANIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY ORGANIZACYJNYM UCZENIEM A INNOWACJAMI

Streszczenie

Celem przeprowadzonego badania jest identyfikacja zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami, z uwzględnieniem mediacyjnej roli zaufania. Rozpoznanie zależności między wskazanymi zmiennymi przy wykorzystaniu efektu mediacji pozwala na poszerzenie wiedzy na temat mechanizmów tworzenia innowacji. Obiektem badań jest jedna z największych odlewni żeliwa szarego w Polsce. Okazało się, że wraz ze wzrostem wartości każdego z wymiarów organizacyjnego uczenia (uczenie na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym) rośnie również wartość innowacji. Co ciekawe, najsilniejsza zależność występuje jednak między uczeniem na poziomie organizacyjnym a innowacjami. Na podstawie wyników przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że zaufanie pośredniczy w związku między uczeniem na poziomie indywidualnym a innowacjami. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że obserwowany efekt mediacyjny jest stosunkowo słaby (mimo że jest istotny statystycznie). Dostrzeżono dużo silniejszy mediacyjny efekt zaufania w przypadku uczenia na poziomie zespołowym a innowacjami. Zaskakującym odkryciem jest jednak to, że zaufania

nie można uznać za zmienną istotnie statystycznie pośredniczącą między uczeniem na poziomie organizacyjnym (tj. zmienną najsilniej powiązaną z innowacjami) a innowacjami.

SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACYJNE UCZENIE, UCZENIE NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM, ZESPOŁOWYM I ORGANIZACYJNYM, INNOWACJE, ZAUFANIE, MEDIACJA, MEDIACYJNY EFEKT ZAUFANIA

THE MEDIATING EFFECT OF TRUST ON RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATIONS

Abstract

The aim of this research is to identify the relationship between organizational learning and innovations considering the mediative role of confidence. Distinguishing the relations between the indicated variables with the use of mediation effect helps to broaden the knowledge about the mechanisms of creating of innovations. The object of the research is one of the largest grey ironcast metalworks in Poland. It turned out that together with the increase of each of the dimensions of an independent variable (organizational, team and individual learning) the value of the independent variable increases. Interestingly however, the strongest relationships occur between organizational learning and innovations. On the basis of carried out analyses one can state that confidence mediates in the relation between individual learning and innovations. One should pay attention to the fact that the observed mediative effect is relatively weak (despite the fact that it is statistically significant). In case of team learning and innovations, a lot stronger mediative effect of confidence can be observed. However, an astonishing discovery is that confidence cannot be considered a variable that would be statistically significantly mediative between organizational learning (that is, the variable which would be linked to innovations the strongest) and the dependent variable.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL LEARNING, TEAM LEARNING, INDIVIDUAL LEARNING, INNOVATION, TRUST, MEDIATION, MEDIATING EFFECT OF TRUST

W KIERUNKU ROZWOJU BADAŃ ILOŚCIOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Metodologia badań przyciąga zasłużoną uwagę, bowiem od trafności wyboru metod badawczych i rygorystycznego ich zastosowania zależy wiarygodność ustaleń, wkład do nauki, a także w przypadku nauk stosowanych, do których zaliczają się przecież nauki o zarządzaniu, ich przydatność. Zagadnienia metodologiczne są więc bliskie tym wszystkim, którzy przygotowują prace awansowe, realizują projekty badawcze, publikują prace naukowe. Jednakże grono interesariuszy metodologii nauk jest znacznie szersze, bowiem obejmuje nie tylko odbiorcę uświadomionego, tj. innego badacza, lecz także odbiorcę utylitarne o skromniejszym zwykle stanie świadomości metodologicznej.

Trwająca obecnie debata o paradygmatach odnosi się do najbardziej podstawowego problemu metodologii, tj. istoty prawdy. Jedno stanowisko w tej debacie zakłada, że istnieje obiektywnie pojedyncza prawda, której istnienie wynika ze stabilności świata poznawanego oraz możliwości neutralnego badania zachodzących w nim zjawisk i procesów po to, by ustalić niezmiennie obowiązujące prawa [9]. Tak najkrócej można streścić stanowisko pozytywistyczne aspirujące do ideałów nauk ścisłych. Drugie stanowisko w debacie o prawdzie zakłada, że istnieją różne i zmienne prawdy zależne od uczestników badanych zjawisk i procesów. Wobec tego ustalenie prawdy powinno polegać na zrozumieniu uczestników, co skutkuje także porzuceniem ambicji uniwersalistycznych. Tak najkrócej można scharakteryzować stanowisko interpretatywne.

* Prof. dr hab. Wojciech Czakon – Katedra Teorii Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Pomiędzy paradygmatami mogą występować relacje sprzeczności, niewspółmierności i krzyżowania się, rzadziej integrowania [19]. Prowadzi to do niekorzystnego z punktu widzenia rozwoju nauki zjawiska zamykania się poszczególnych wspólnot badaczy na tych, którzy reprezentują inne paradygmaty. W rezultacie powstają spoiste wspólnoty przypominające plemiona [6]. Oprócz wzajemnego ignorowania się dochodzi także do intensywnego zwalczania odmiennych paradygmatów, czego przejawem najbardziej dolegliwym jest dogmatyzm recenzentów [18].

W ramach paradygmatów są jednak prowadzone burzliwe dyskusje, którym dotychczas poświęcono znacznie mniej miejsca w piśmiennictwie niż dyskusjom o przewadze jednego paradygmatu nad innymi. Celem niniejszego artykułu jest wypełnienie tej luki przez scharakteryzowanie problemów występujących w zastosowaniach metod ilościowych przez badaczy publikujących w najlepszych wydawnictwach światowych.

Osiągnięcie celu oparto na krytycznych publikacjach, w tym zawierających empiryczne badania publikacji anglojęzycznych. Zidentyfikowano sześć problemów metodologii badań ilościowych. Pierwsze trzy odzwierciedlają sekwencję realizacji badań ilościowych, tj.: gromadzenie danych, ich analizę oraz problem mocy statystycznej. Czwarty problem jest związany ze znaczeniem rygoru, a dokładniej z wpływem rygoru na znaczenie badań. Piąty problem dotyczy kształtu relacji pomiędzy zmiennymi. Choć można go wiązać z analizą danych czy kształtu relacji łączącej zmienne [8, 11], to jednak odnosi się do szczególnego zjawiska nadmiaru zmiennej wyjaśniającej [13]. Ostatni problem znany pod akronimem *HARKing* (ang. *hypotheses after results are known*, tj. stawianie hipotez, znając wyniki badań) stanowi głośne obecnie zagrożenie dla nauk o zarządzaniu, ponieważ narusza typową sekwencję badawczą w modelu hipotetyczno-dedukcyjnym.

1. Problem gromadzenia danych – gdzie tkwią odpowiedzi?

Wydawać się może, że gromadzenie danych jest zagadnieniem podręcznikowym, które nie budzi sporów. Nic pozornie bardziej jednoznacznego niż potrzeba dostosowania źródeł oraz postaci danych do rozpatrywanego problemu. Gdy jednak zbadać preferencje recenzentów i redaktorów, wyrażone w rzeczywistości stosowanych technikach gromadzenia danych w publikowanych badaniach empirycznych, to ujawnia się skłonność dla ogólnodostępnych baz danych. Porównując okres 1990–1993 do okresu 2002–2005, można zauważyć skromny wzrost liczby opublikowanych prac z zakresu zarządzania strategicznego wykorzystujących bazy danych uzyskane w drodze ankietyzacji z 24,6% do 28,6% ogółu źródeł danych [15]. W tym samym czasie wykorzystanie eksperymentów staje się zupełnie wyjątkowe, gdyż występuje w 2%

publikacji. Badania terenowe oparte o dane archiwalne reprezentują pozostałą część, zdecydowanie dominującą. Można zatem zauważyć pewien wzrost popularności gromadzenia danych ankietowych, skierowanych ściśle na konkretne problemy, przy jednoczesnej, wyraźnej dominacji wykorzystania tych danych, które są dostępne. Innymi słowy, to nie problem determinuje typ i technikę gromadzenia danych, ale odwrotnie – to dostępne dane determinują wybór publikowalnego problemu badawczego.

Trzeba podkreślić, że dane ilościowe wykorzystywane w naukach o zarządzaniu nie mierzą bezpośrednio badanych zjawisk. Z wyłączeniem produktywności czy miar efektywności ekonomicznej, wiele innych zmiennych mierzy przejawy zjawiska, ale nie samego zjawiska. Przykładem może być innowacyjność. Definicja pojęcia odwołuje się do zdolności, czy potencjału, albo motywacji do wprowadzania innowacji. Wobec tego pomiar innowacyjności samym jej przejawem jest głęboko zredukowany. Do tego stopnia, że w przypadku innowacji przełomowych może się okazać, że okres badania nie ujawnia ani jednej takiej innowacji. Co nie przekreśla innowacyjności organizacji, ale samą miarę. Ten problem rozpatruje się przy pomocy pionowej korespondencji pomiędzy pojęciem a jego miarą, tj. rzetelności konstruktu.

Stosowanie miar, które są wynikiem procesu myślowego operacjonalizacji, czyli opracowania pośredniego wyrazu zmienności badanego pojęcia, zawiera nieuchronnie błąd stopnia korespondencji [14]. Wobec tego należy udowodnić rzetelność miary, czyli eliminację najprostszyc przejawów błędu pomiaru, tj. mierzenia czegoś innego niż zjawisko zamierzone lub niemierzenia zjawiska badanego. Jakkolwiek więc metodologia przynosi rozwiązania w zakresie sprawozdawania ze stopnia, w jakim pomiar może zostać uznany za rzetelny, to jednocześnie godzi się na niedoskonałość w tym zakresie. Wobec tego wzmacnia się preferencja wobec danych zgromadzonych w już istniejących bazach danych, co otwiera możliwość testowania publikowanych wyników przez innych badaczy. W niektórych krajach rozwojowi statystyk ogólnodostępnych towarzyszy wysiłek tworzenia baz danych dedykowanych – rozmaitych obserwatoriów, których rola jest nie do przecenienia. Okazuje się bowiem, że sama dostępność takich baz danych – o aliansach, innowacyjności czy przedsiębiorczości – ułatwia prowadzenie pogłębionych badań empirycznych na dużych lub bardzo dużych próbach.

Podsumowując debatę o gromadzeniu danych, można zauważyć ścieranie się dwóch stanowisk: jedno nawołuje do gromadzenia baz danych dedykowanych konkretnemu problemowi badawczemu, drugie nawołuje do wykorzystania powszechnie dostępnych danych, przedkładając możliwość replikacji przez innych badaczy nad ich trafność względem badanego problemu. W tle tej debaty trzeba ulokować pragmatykę prowadzenia badań empirycznych, w której kosztorysach tworzenie baz danych staje się coraz poważniejszą pozycją. Stąd stanowiska kompromisowe, wspomagane przez bezkosztowe platformy akademickie, mające gromadzić bazy danych uzyskane w trakcie realizacji badań po to, by udostępniać je innym badaczom.

2. Problem analizy danych – rosnąca złożoność

Analiza danych zmierza do ujawnienia lub potwierdzenia relacji pomiędzy zmiennymi, które odzwierciedlają badane wzorce związków zachodzących pomiędzy elementami badanych procesów. Sama jakość baz danych pogłębia problem pionowej korespondencji, który zachodzi nie tylko pomiędzy pojęciem, konstruktem a jego miarą, lecz także pomiędzy hipotetycznym prawem a jego liczbowym odzwierciedleniem. Odrębnym problemem jest jednak stopień złożoności stosowanych technik analizy danych.

Ilościowy ogład publikacji wskazuje na zdecydowaną preferencję analizy regresji, która znajduje zastosowanie w ponad 42% prac empirycznych publikowanych w latach 1995–1997 w naukach o zarządzaniu [17]. Druga pod względem popularności okazuje się prosta analiza kowariancji, stosowana w prawie 14% publikowanych prac. Choć analiza szeregów czasowych (7,5%), a szczególnie modeli strukturalnych (8,7%), znajdowały się nisko pod względem zastosowania w publikowanych pracach, to jednak dynamika wzrostu w okresach 1985–1987 do 1995–1997 coraz bardziej złożonych, by nie powiedzieć wyrafinowanych technik analizy danych, jest imponująca. Ta tendencja zapoczątkowana trzy dekady temu nadal się rozwija. Przenika także na grunt badań polskich, o czym świadczy na przykład popularność modeli strukturalnych w badaniach realizowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki. Zwolennicy rosnącej złożoności technik analizy danych podnoszą ich przewagę nad prostymi technikami, zwłaszcza gdy uwzględnić naturę związków zachodzących pomiędzy zmiennymi – nieliniowe, przedziałowo zmienne, dyskretne itd.

Drugie stanowisko w tej dyskusji skupia uwagę na podstawowym problemie rzetelności, którego rozwiązanie nie może polegać na zastosowaniu pojedynczej techniki, ale powinno odwoływać się do triangulacji technik analizy danych. Zachodzi niebezpieczeństwo nierównomiernego rozwoju pojedynczej techniki analizy danych, przy jednoczesnym odchodzeniu od triangulacji innymi technikami, opartymi także na innych klasach danych.

Wyrafinowanie technik analizy danych można określić, rozpatrując złożoność badanych modeli. Przejawy złożoności modeli są dwa, tj. liczba zmiennych oraz rodzaj łączących je relacji. Oceniając stopień wyrafinowania badań nad przedsiębiorczością [5], uwzględniono obok rosnącej w czasie liczby zmiennych także ujmowanie w badanych modelach zmiennych moderujących oraz pośredniczących. Stwierdzono, że liczba modeli uwzględniających zmienne moderujące oraz liczba zmiennych kontrolnych w okresie 2000–2002 względem 2005–2007 podwoiła się. Występuje więc wyraźna skłonność do testowania coraz bardziej złożonych modeli coraz bardziej wyrafinowanymi technikami analizy danych, takimi jak modele równań strukturalnych czy metoda cząstkowych najmniejszych kwadratów [18].

Problem wyrafinowania technik analizy danych wyraża troskę o trafność zewnętrzną ocenianą wyłącznie z perspektywy statystycznej, obniżając znaczenie uzyskanych wyników dla praktyki gospodarczej. Prowadzi to w prostej linii do problemu trzeciego, polegającego na fetyszyzowaniu mocy statystycznej, a dalej do problemu czwartego, który przedkłada rygor nad znaczenie.

3. Problem mocy testu – zbyt wiele o zbyt niewiele

Badania ilościowe polegają na testowaniu hipotez. Dlatego też podstawowym wymogiem formułowania hipotez jest ich testowalność. Oczekuje się od testu empirycznego, aby pozwolił na poprawne wnioskowanie. Wobec tego należy unikać dwóch możliwych błędów: błędnego odrzucenia hipotezy H_0 (typ 1) lub błędnego przyjęcia hipotezy H_0 (typ 2). W badaniach naukowych standardowo przyjmuje się prawdopodobieństwo popełnienia błędu typu 1 na poziomie 5%, rzadziej 1%. Jeśli chodzi o błąd typu 2, to istnieje bezpośredni związek pomiędzy prawdopodobieństwem popełnienia tego błędu a wielkością próby.

Im większa próba, tym mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędu typu 2. Tłumaczy to dążenie do zwiększania wielkości próby zaobserwowane w naukach o zarządzaniu: porównując okres 1986–1987 do okresu 2006–2007, wielkość próby wzrosła z 300 do 7 578 obserwacji [3]. Badacze dążą więc do zwiększenia mocy swoich testów przez zwiększenie liczebności prób. W sensie statystycznym jest to dążenie prawidłowe i potrzebne. Ma wprawdzie ujemne skutki finansowe, bowiem ciągły wzrost liczebności prób nieuchronnie staje się kosztowny, zwłaszcza w warunkach gromadzenia danych dedykowanych konkretnemu problemowi badawczemu. W przypadku korzystania z istniejących baz danych koszty jawią się jako problem mniej dolegliwy.

Tendencji do zwiększania mocy testów nie towarzyszy jednak trafność wewnętrzna i trafność konstruktywne. Występuje wręcz zjawisko odwrotne: podczas gdy rośnie moc testów, jednocześnie spada zainteresowanie badaczy trafnością [17]. Przejawem tego spadku zainteresowania jest spadek w okresie 1996–1997 w porównaniu do 1986–1987 liczby publikacji, w których w ogóle znajdują się dane o trafności konstruktywne, a jednocześnie spadek częstotliwości stosowania miar trafności dyskryminacyjnej, konwergentnej i predykcyjnej. Zatem statystyczne aspekty przesłaniają troskę o poprawność metodologiczną badań empirycznych, a dokładniej wielkością próby przesłania się niedoskonałości miar i modeli.

Ponadto wzrostowi wielkości prób towarzyszy inne zjawisko, a mianowicie spadek siły korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi ze średnio 0,22 do 0,17 [3], czy według innych badań do 0,09 [18]. Wielkość prób pozwala na ujawnianie jako statystycznie istotnych nawet słabych korelacji, otwierając pole do badania coraz to drobniejszych efektów. To ważna możliwość ze względu na narastającą ilość wiedzy w nauce.

Jednakże występuje zagrożenie natury teoriiotwórczej. Postępujące badanie coraz mniejszych efektów i coraz słabszych korelacji, choć statystycznie biorąc możliwe, prowadzi w stronę ustaleń o coraz mniejszym znaczeniu. Skrajnie rzecz biorąc, posługując się wielką próbą jest możliwe ustalenie efektów o niskim lub żadnym znaczeniu dla teorii, a dla menedżerów tym bardziej. Tego typu badania są wręcz nazywane szumem badawczym [18]. Zamiast więc podnieść prestiż i wiarygodność naszej dyscypliny wiedzy w oczach menedżerów, tendencja ta może prowadzić do jego obniżenia. W rezultacie bowiem uruchamia się proces publikowania wyników badań, dzięki którym wiemy coraz więcej o coraz mniej znaczących czynnikach [3]. Ułożenie z nich spójnego obrazu staje się coraz trudniejsze, bowiem publikacje dostarczają swoistych „okruchów wiedzy” [7].

4. Problem rygoru – jakie to ma znaczenie?

Troska o związek nauk o zarządzaniu z praktyką zarządzania organizacjami nie jest zjawiskiem nowym, rozmaite obawy wyraża się od wielu dekad [20]. Wspólnym ich mianownikiem jest konstatacja, że wpływ badań, a nawet teorii nauk o zarządzaniu na praktykę menedżerską jest słaby albo wręcz nieistniejący. Wskutek tego powstaje wątpliwość co pozornego napięcia występującego pomiędzy rygiorem metodologicznym a znaczeniem ustaleń badawczych dla menedżerów.

Formalnie rozumiany rygor metodologiczny wywołuje dobrze już rozpoznane problemy w procesie komunikowania się badaczy z praktykami. Formalizacja ekonometryczna realizowanych badań, dążenie do nadania możliwie eleganckiej matematycznie formy rozpoznawanym modelom czy nawet sprawozdawanie z testów rzetelności znajdują wnikliwych odbiorców akademickich [14]. Jednocześnie jednak formalizacja przyczynia się do utrudnienia komunikacji z menedżerami. Trudno jednak uznać ten argument za wystarczający dla poparcia stanowiska zwolenników zwiększania znaczenia badań o istotnym znaczeniu dla praktyki menedżerskiej, kosztem rygoru metodologicznego.

Upraktycznienie badań wyraża ich podporządkowanie problemom menedżerów [20]. Warunkuje to przydatność uzyskanych wyników dla podnoszenia sprawności zarządzania. Ale jest niezbędne wtedy, gdy odbiorcą wyników badań jest menedżer. Natomiast gdy są one kierowane do innych badaczy, to praktyczność zastosowania czy nawet odległe implikacje menedżerskie przestają stanowić ważną kwestię. Najłatwiej zauważyć to przesuwanie akcentów w typowej strukturze artykułów publikowanych na liście JCR. Część metodyczna jest zwykle wyraźnie wyodrębniona i objętościowo znaczącą sekcją. Ze względu na jej umiejscowienie pomiędzy ramami teoretycznymi badań a ich wynikami stanowi ona wręcz oś typowej publikacji. Tymczasem implikacje menedżerskie są zwykle umieszczane w zakończeniu, co najwy-

żej jako wyodrębniony jego punkt. Praktyka publikacyjna nauk o zarządzaniu jest więc wyraźnie nakierowana na odbiorcę akademickiego. Wobec tego dyskusja rygor metodologiczny a znaczenie jest właściwie dławiona praktyką redakcji i recenzentów jednoznacznie opowiadających się za prawidłowością metodologiczną. Pojawiające się gdzieś głosy nawołujące do większej troski o stosowalność wyników badań pozostają skrajną mniejszością.

Rezultatem skupienia uwagi na rygorze metodologicznym jest dbałość o dobór i zastosowanie prawidłowych technik analizy danych. W przypadku testowania hipotez łączących dwie zmienne lub dwa zbiory zmiennych niezbędnym krokiem jest precyzyjna ich izolacja względem innych czynników: kontekstowych, latentnych itd. Rygor metodologiczny wymusza więc celowe oderwanie badanych zmiennych od otoczenia, w którym typowo się one manifestują. Zabieg ten wyraża typowe dla badań ilościowych dążenie do redukcji złożoności. Rezultatem prawidłowego wyodrębnienia zmiennych jest uzyskanie wąskich definicji i rozdrobionych zmiennych [4], a dalej niewystępującego w praktyce menedżerskiej obrazu rzeczywistości, lub też uzyskanie stosunkowo słabych poziomów asocjacji zmiennych. Zwykle obydwa te zjawiska nakładają się na siebie, poważnie obniżając postrzeganą przez menedżerów aplikacyjność uzyskanych wyników.

Debata rygor a znaczenie jawi się jako sztuczna. Zwolennicy rygorystyki metodologicznej w znaczeniu formalnym twierdzą, że tylko rygorystycznie przeprowadzone badanie daje wiarygodne wyniki, a przez to rzetelną wiedzę o badanej rzeczywistości. Jednak ci sami zwolennicy odwracają się od praktyków, nie adresując do nich swoich publikacji i odrealniając uzyskane wyniki. Jednocześnie stanowisko wyrażające troskę o znaczenie uzyskanych wyników jest w znacznym stopniu wakuujące, bowiem to przedstawiciele badań interpretacyjnych je wyrażają.

5. Problem efektów nadmiaru

Badanie związku zmiennych coraz częściej obejmuje także próbę ustalenia kształtu relacji, która je łączy. Dążenie to ułatwia powszechne stosowanie pakietów oprogramowania do analizy danych. Jednocześnie przeważa formułowanie hipotez w uproszczony sposób, który zawiera predykcję wzrostu wartości jednej zmiennej przy jednoczesnym wzroście/spadku wartości drugiej zmiennej. Takie sformułowanie pozwala na testowanie wielu funkcji łączących zmienne, od prostych liniowych po bardziej potęgowe czy wykładnicze. Tymczasem nawet korzystnie oddziałujące czynniki w znacznych ilościach mogą przynosić efekty ujemne [13]. Innymi słowy, w niektórych przedziałach zmiennej wyjaśniającej zmienna wyjaśniana będzie rosła, ale w innych będzie malała. Zjawisko to potwierdzono w badaniach przywództwa, dywersyfikacji przedsiębiorstw, tempa wzrostu firm czy projektowania wzbogaconych stanowisk pracy.

Zagadnienie przedziału zmienności badanej zmiennej wydaje się wobec tego kluczowe dla rozwoju nauk o zarządzaniu. Tymczasem można odnotować zdecydowaną dominację formułowania hipotez, które wyraża przekonanie o liniowej relacji pomiędzy zmiennymi. Dyskusja o potrzebie badania wpływu zmian zmiennej wyjaśniającej na wyjaśnianą dla wartości skrajnie niskich i skrajnie wysokich została wywołana zupełnie niedawno. Implikuje ona istnienie punktów przegięcia, tj. takich wartości, przy których dalszy wzrost wartości jednej zmiennej przestaje przynosić wzrosty/spadki zmiennej wyjaśnianej. Właśnie te punkty przegięcia mają kluczowe znaczenie menedżerskie.

6. *HARKing* – stawianie hipotez, znając wyniki

Akronim *HARKing* pojawił się w literaturze psychologii prawie 20 lat temu [10] jako wyraz troski o jakość publikowanych prac i rozwój dyscypliny. Okazuje się, że aż 73% hipotez znalazło pełne potwierdzenie w zgromadzonych danych [18]. Tak dobry wynik budzi wątpliwości, czy hipotezy nie zostały sformułowane dopiero po przeprowadzeniu analiz baz danych zmierzających do ustalenia występowania związków pomiędzy zmiennymi. Badanie podejrzanych praktyk badawczych w 104 wydziałach amerykańskich szkół biznesu posiadających uprawnienia do nadawania stopnia doktora wskazuje, iż zjawisko to upowszechniło się i na gruncie nauk o zarządzaniu [2]. 90% respondentów stwierdza, że spotkało się z takim zjawiskiem. Nawet jeśli ta ocena jest przesadna, to wyraża ona obawę o wiarygodność i świadomość presji wywieranych na badaczy.

Zidentyfikowano wiele postaci tego zjawiska. Na przykład rozpoczynanie procesu analizy danych bez przygotowania literaturowego, uzasadnienia hipotez czy wyprobowania modelu, a skupieniu się na testowaniu wielu pozbawionych podstaw teoretycznych [16]. Nie zachodzi tu liniowa sekwencja postępowania badacza, który rozpoczyna od przypuszczeń odnośnie związków pomiędzy zmiennymi czy przebiegu badanego zjawiska na podstawie wcześniejszej literatury, a następnie testuje te przypuszczenia. Zamiast tego hipotezy proponowane są *ex post*, a część literaturowa badania opracowywana dla uzasadnienia uzyskanych wyników [10], co przeczy samej istocie testowania.

Innym przejawem może być przeformułowanie hipotez wówczas, gdy testy wskazują na konieczność ich odrzucenia. Zamiast więc sprawozdać z rzeczywiście przeprowadzonych badań, co może także oznaczać przedstawienie falsyfikacji sformułowanych hipotez, badacz zmienia ich brzmienie, znając wyniki badań [10]. Przyczyny takiego postępowania są często związane z wyraźnymi rekomendacjami redaktorów albo recenzentów [18]. Rekomendują oni takie formułowanie hipotez, aby znajdowały

potwierdzenie, bowiem postrzega się potwierdzenie jako sukces, a odrzucenie jako porażkę badacza. Zupełnie błędnie zresztą.

HARKing podważa zaufanie do wyników badawczych. Wynika jednak ze splotu presji na publikowanie, którą odczuwa również polskie środowisko, jak też presji na przedstawianie potwierdzonych hipotez. W rezultacie sama istota badań ilościowych jest pogwałcona.

Podsumowanie

Zapowiedziane tytułem artykułu kierunki doskonalenia wyrażają potrzebę kształtowania bardziej odpornych na niedoskonałości praktyk badawczych. Metody ilościowe są przecież nieodzowne dla postępu nauki. Jednakże sposób ich stosowania w najlepszych wydawnictwach światowych podlega coraz głośniejszej krytyce. Dotyczy ona kluczowych etapów badań empirycznych, tj.: gromadzenia danych, ich analizy oraz testów statystycznych. Dwa kolejne mają istotny wpływ na użyteczność badań nauk o zarządzaniu oraz kompletność ich ustaleń. Ostatni problem ma wymiar etyczny i silnie oddziałuje na postrzeganą w otoczeniu wiarygodność dyscypliny.

Za pozytywne zjawisko można uznać stosowanie się wspólnoty badawczej do apeli o zmiany praktyk metodycznych, zgłaszane w krytycznych pracach przeglądowych [5]. Pojawiają się też liczne postulaty doskonalenia metodologii nauk o zarządzaniu [1]. Co ciekawe, na miejscu pierwszym znalazło się przyspieszenie rozwoju teorii zarządzania, zwłaszcza przez formułowanie górnych i dolnych wartości badanych zmiennych. Realizacja tego postulatu wzmocni teorię przez ujawnienie granic jej prawomocności i falsyfikowalność stawianych tez.

Selektywność poglądów wyrażonych w przywołanej tu literaturze empirycznej, a także ich aktualność stanowi ograniczenie prawomocności stawianych tu wniosków. Inne tego typu przeglądy, dokonywane w subdyscyplinach nauk o zarządzaniu, przynoszą podobne wnioski, potwierdzając istnienie problemów, choć w różnej skali. Warto identyfikować dylematy i obserwować tendencje rozwojowe. Dotyczy to nie tylko problemów znanych od dawna, lecz także zjawisk nowych. Na przykład możliwość korzystania z bardzo dużych baz danych, tzw. big data, odmieni oblicze badań ilościowych. Okaże się bowiem, że możliwe są badania całych populacji w długich okresach. Jednocześnie wywołuje to nowe wyzwania dotyczące dostępu do tych baz danych, możliwości replikacji uzyskanych wyników czy transparentności procesu gromadzenia danych. Dyskusja o doskonaleniu metod ilościowych stanowi wartość samą w sobie, przyczyniając się do rozkwitu nauk o zarządzaniu.

Bibliografia

- [1] Aguinis H., Edwards J.R., *Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true*, "Journal of Management Studies" 2014, Vol. 51(1), pp. 143–174.
- [2] Bedeian A.G., Taylor S.G., Miller A.N., *Management science on the credibility bubble: Cardinal sins and various misdemeanors*, "Academy of Management Learning & Education" 2010, Vol. 9(4), pp. 715–725.
- [3] Combs J.G., *Big samples and small effects: let's not trade relevance and rigor for power*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53(1), pp. 9–13.
- [4] Combs J.G., Crook T.R., Shook C.L. *The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2005, Vol. 2(05), pp. 259–286.
- [5] Crook T.R., Shook C.L., Morris M.L., Madden T.M., *Are we there yet? An assessment of research design and construct measurement practices in entrepreneurship research*, "Organizational Research Methods" 2010, Vol. 13(1), pp. 192–206.
- [6] Gulati R., *Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50(4), pp. 775–782.
- [7] Czakon W., *Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, vol. 64, nr 7, s. 11–22.
- [8] Czakon W., *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10, s. 7–10.
- [9] Johnson P., Buehring A., Cassell C., Symon G., *Evaluating qualitative management research: towards a contingent criteriology*, "International Journal of Management Reviews" 2006, Vol. 8(3), pp. 131–156.
- [10] Kerr N.L., *HARKing: Hypothesizing after the results are known*, "Personality and Social Psychology Review" 1998, Vol. 2(3), pp. 196–217.
- [11] Kobus M., Jemielniak D., *Komu bije dzwonek? Czemu warto badać prawa potęgowe?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, nr 15(11), pp. 287–296.
- [12] Lehmann D.R., McAlister L., Staelin R., *Sophistication in research in marketing*, "Journal of Marketing" 2011, No. 75(4), pp. 155–165.
- [13] Pierce J.R., Aguinis H., *The too-much-of-a-good-thing effect in management*, "Journal of Management" 2013, Vol. 39(2), pp. 313–338.
- [14] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Czakon W. (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- [15] Ragozzino R., Chintakananda A., Reuer J.J., *The use of quantitative methodologies in competitive strategy research*, "Handbook of Research on Competitive Strategy" 2012, Vol. 379.

- [16] Rumelt R.P., *How much does industry matter?*, "Strategic Management Journal" 1991, Vol. 12(3), pp.167–185.
- [17] Scandura T.A., Williams E.A., *Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research*, "Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43(6), pp. 1248–1264.
- [18] Starbuck W.H., *60th Anniversary Essay How Journals Could Improve Research Practices in Social Science*, "Administrative Science Quarterly" 2016, DOI 10.1177/0001839216629644.
- [19] Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Czakon W. (red.), wydanie III, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015, s. 424–446.
- [20] Vermeulen F., *On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research*, "Academy of Management Journal" 2005, No. 48(6), pp. 978–982.

W KIERUNKU ROZWOJU BADAŃ ILOŚCIOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Debata metodologiczna ogniskuje się nazbyt często wokół napięć pomiędzy paradygmatami, sprowadzając metodologię do zajmowania stanowiska na rzecz paradygmatu pozytywistycznego lub interpretatywnego. Tymczasem wewnątrz tych paradygmatów także występują wyzwania ogniskujące uwagę badaczy. Artykuł skupia się na sześciu wybranych problemach występujących w badaniach nauk o zarządzaniu realizowanych metodami ilościowymi. Dotyczą one kolejno: 1) gromadzenia danych dostępnymi kosztem dedykowanymi; 2) rosnącego wyrafinowania technik analizy danych; 3) nadmiernej koncentracji na mocy testów statystycznych osiąganym wzrostem wielkości prób; 4) preferencją rygoru formalnego względem znaczenia praktycznego; 5) niedoceny efektów nadmiaru badanych czynników oraz 6) manipulowania hipotezami ze względu na faktycznie uzyskane wyniki empiryczne. Wymienione problemy otwierają pole do doskonalenia dotychczasowej praktyki stosowania metod ilościowych w naukach o zarządzaniu, a także wzrostu zainteresowania tworzeniem teorii.

SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA, ILOŚCIOWE, TESTOWANIE, HARKING

TOWARDS THE ENHANCEMENT OF QUANTITATIVE METHODS IN MANAGEMENT RESEARCH

Abstract

The methodological debate in management field revolves around positivist versus interpretivist paradigms, bringing it down to arguing for or against each one. However, a number of concerns are discussed within those paradigms. This paper focuses on six issues which attract concern in academia: 1) data gathering from available rather than dedicated data-bases; 2) increasing sophistication of data analysis techniques; 3) insisting on statistical power through sample size; 4) preference of formal rigor over relevance; 5) overlooking the too-much-of-a-good-thing effect and 6) formulating hypotheses after results are known. Those concerns open ways to develop the practice of quantitative research in management, as well as foster theory building.

KEY WORDS: METHODOLOGY, QUANTITATIVE, TESTING, HARKING

ANALIZA SIECIOWA I ZMIENNE STRUKTURALNE W BADANIACH SIECI DOSTAW

Wprowadzenie

Współczesny świat to świat sieci, zarówno sieci identyfikowanych w różnych przekrojach gospodarki, jak i badanych w różnych perspektywach poznawczych nauki. Implikacją rosnącej popularności sieci w praktyce biznesu jest rosnące zainteresowanie badaczy z zakresu zarządzania problematyką sieci międzyorganizacyjnych. Na gruncie nauk o zarządzaniu sieci stanowią przedmiot zainteresowania wielu subdyscyplin¹, takich jak: zarządzanie strategiczne (np.: sieci innowacji, klastry, alianse strategiczne, sieci franczyzowe), zarządzanie zasobami ludzkimi (np.: sieci kontaktów zawodowych tworzone m.in. przez LinkedIn, sieci relacji nieformalnych w organizacji, wewnętrzne sieci komunikacji), marketing (np. sieci społeczne klientów, sieci komunikacji zewnętrznej), logistyka (np. sieci logistyczne, sieci dostaw) czy zarządzanie zasobami niematerialnymi (np. sieci wiedzy, kapitał społeczny w ujęciu sieciowym). Jednakże sieci, z uwagi na swoją specyfikę oraz nieograniczone wręcz zróżnicowanie [9, s. 48–54], wymagają innego niż dotychczasowe podejścia badawczego, zmuszając tym samym badaczy do poszukiwania metod i narzędzi badawczych pozwalających uchwycić ponadprzeciętną złożoność sieci współdziałania [10].

Jedną z metod badawczych zyskujących na popularności wśród badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu jest zaczerpnięta z socjologii analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA, analiza sieciowa, analiza strukturalna). Okazuje się bowiem, że analiza sieciowa nie tylko od strony koncepcyjno-metodologicznej może być

* Dr Patrycja Klimas – Katedra Teorii Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Według propozycji podziału nauk o zarządzaniu na subdyscypliny Zespołu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN [szerzej w: 7].

stosowana w badaniach nauk o zarządzaniu [9; 14; 16; 27; 32], lecz także jej zastosowanie może dostarczać wielu dodatkowych i wartościowych informacji odnośnie do funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych, w tym m.in. łańcuchów oraz sieci dostaw [np. 1; 2]². Brak przeszkód metodologicznych, a także walory poznawcze aplikacji analizy sieciowej w badaniach nauk o zarządzaniu powodują, że jest ona coraz popularniejsza wśród badaczy. Warto jednak zauważyć, że do tej pory była ona wykorzystywana przede wszystkim w badaniach sieci prowadzonych z punktu widzenia zarządzania strategicznego, podczas gdy aplikacja zmiennych strukturalnych w badaniach z innych subdyscyplin nauk o zarządzaniu – w tym z zakresu logistyki – należy raczej do rzadkości.

Jednym z głównych obszarów współczesnej koncentracji uwagi badawczej w logistyce są sieci dostaw [28, s. 76–77], które z punktu widzenia zarządzania strategicznego stanowią jeden z wielu typów sieci międzyorganizacyjnych [23, s. 97–100]. Stosunkowo nową, metodologicznie i konceptualnie zasadną, a jednocześnie coraz częściej rekomendowaną [np.: 1; 4; 5; 15] metodą badań sieci dostaw jest analiza sieciowa. Jednakże według wiedzy autorki w dotychczasowym, nie tylko krajowym dorobku naukowym jest widoczny deficyt badań wykorzystujących zmienne strukturalne analizy sieciowej, koncentrujących się na sieciach dostaw. Co więcej, większość nielicznych prac naukowych wiążących analizę sieciową nie tylko z sieciami dostaw, lecz także z innymi aspektami istotnymi na gruncie logistyki ma charakter jedynie koncepcyjny i dość ogólny. Innymi słowy, w odniesieniu do subdyscypliny logistyki trudno doszukać się publikacji naukowych nie tylko wykorzystujących analizę sieciową w badaniach empirycznych, ale nawet identyfikujących skonkretyzowane możliwości aplikacji poszczególnych miar strukturalnych. Biorąc powyższe pod uwagę, celem artykułu jest prezentacja zmiennych strukturalnych wykorzystywanych w analizie sieciowej wraz z możliwościami ich zastosowania w badaniach nad funkcjonowaniem oraz usprawnianiem sieci dostaw. Dodatkowym celem poznawczym artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania analizy sieciowej oraz miar strukturalnych w przyszłych badaniach z zakresu logistyki skupiających się nie tylko na mechanizmach funkcjonowania sieci dostaw.

1. Analiza sieciowa w badaniach sieci w subdyscyplinie logistyki

Znaczna odmienność zarówno uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w odniesieniu do pojedynczych orga-

² Przyjmuje się, że pojęcia łańcuch dostaw, sieć dostaw, sieć logistyczna nie są tożsame [szerzej nt. konceptualizacji w: 28].

nizacji powoduje, że sieci, a także badania nad nimi stanowią „wyzwanie wobec tradycyjnej postawy badawczej” [26, s. 317]. Okazuje się, że ponadprzeciętna złożoność, płynność granic czy wysoki poziom dynamiki sieci [10] w dużej mierze ograniczają możliwość wykorzystywania tradycyjnych dla zarządzania metod badawczych. Jedną z najczęściej rekomendowanych metod eksploracji sieci międzyorganizacyjnych jest analiza sieciowa, której aplikacja w przeciwieństwie do dotychczas stosowanych metod pozwala wyjaśnić kluczowe aspekty funkcjonowania [8; 9; 10] oraz rozwiązać podstawowe problemy badania sieci [14; 16; 17; 27; 32], a tym samym usprawnić procesy tworzenia wartości drogą optymalizacji struktury sieciowej [zob. 9, s. 102–121]. Zawężając perspektywę do sieci dostaw stanowiących specyficzny typ sieci międzyorganizacyjnych [23], analiza sieciowa³ może stanowić narzędzie wspierające oraz dopełniające dotychczasowe metody [1; 3; 4; 15; 21] i modele badawcze [23] pozwalające badać nie tylko węzły sieci, lecz także istotne w logistyce [29] przepływy między nimi.

Generalnie w odniesieniu do sieci dostaw analiza strukturalna może być przeprowadzana na trzech poziomach [14; 16]⁴:

1. poziom makro (sieci) – pozyskanie informacji o sieci dostaw jako całości;
2. poziom mezo (subsieci) – pozyskanie informacji o subsieciach, w tym o poszczególnych łańcuchach dostaw funkcjonujących w sieci, czy o fragmentach owych łańcuchów dostaw;
3. poziom mikro (pojedynczych węzłów i relacji) – pozyskanie informacji o członkach sieci oraz relacjach (przepływach) między nimi.

Innymi słowy, w zależności od potrzeb miary strukturalne mogą dostarczać informacji służących usprawnianiu sieci dostaw w wyniku: 1) doskonalenia sieci dostaw jako całości, 2) doskonalenia subsieci w sieci dostaw, w tym doskonalenia poszczególnych łańcuchów dostaw funkcjonujących w sieci, a także 3) doskonalenia pozycji poszczególnych ogniw (węzłów) sieci dostaw oraz jakości, wartości czy częstotliwości przepływów między nimi. W tym miejscu warto dodać, że w przypadku badań nad sieciami dostaw jest wykorzystywana głównie analiza sieci pełnych, tzw. *full networks*

³ W tym miejscu warto dodać, że w przypadku badań sieci dostaw stosuje się metodę badawczą zorientowaną na analizę procesów (*Supply Network Analysis Process*; akronim SNAP), która jednak poza podobieństwem akronimu ma niewiele wspólnego z opisywaną tutaj analizą sieciową (akronim SNA). Podstawowa różnica między tymi metodami dotyczy przedmiotu dociekań oraz celu stosowania. Będąc przedmiotem niniejszego artykułu analiza sieciowa służy wizualizacji oraz analizie różnego typu relacji między względnie niezależnymi węzłami, podczas gdy SNAP odnosi się do tworzenia diagramów procesów występujących w sieciach dostaw i służy mapowaniu strategii sieci dostaw [31]. Ponadto z punktu widzenia logistyki powyższe metody także należy jednoznacznie odróżnić, gdyż odnoszą się do innych komponentów zarządzania łańcuchami dostaw [w ujęciu: 6]. SNA może być stosowana jako narzędzie oceny i doskonalenia struktury łańcucha dostaw, podczas gdy SNAP znajduje zastosowanie w odniesieniu do ewaluacji oraz usprawniania procesów biznesowych.

⁴ W zależności od intencji badacza możliwe jest wykorzystanie zmiennych strukturalnych na wszystkich, na dwóch lub tylko na jednym poziomie analitycznym. Warto zauważyć, że niektórzy badacze przyjmują podejście dwupoziomowe [por. 12].

[szerzej np. 30], dzięki czemu zostaje rozwiązany jeden z głównych problemów badania sieci międzyorganizacyjnych, tj. problem wyznaczenia granic sieci [9; 12; 16].

1.1. Zmienne strukturalne na poziomie sieci

Jednym z trzech komponentów zarządzania siecią dostaw jest struktura sieci [6], która także sama w sobie postrzegana jest jako „fascynujący obszar badań sieci dostaw” [5, s. 491]. Zarządzanie siecią dostaw, którego kluczowym aspektem jest zarządzanie procesami logistycznymi, odbywa się w przestrzeniach międzyorganizacyjnych [6]. Umieszczenie procesów zarządczych poza granicami pojedynczych organizacji powoduje, że sprawne zarządzanie siecią wymaga szczególnej koncentracji na procesach integracji i koordynacji [6; 20] procesów oraz działań realizowanych przez względnie niezależne podmioty. Biorąc pod uwagę, że integracja stanowi kluczowy czynnik sukcesu zarządzania sieciami dostaw [19], a miary strukturalne mogą dostarczać informacji służących doskonaleniu mechanizmów integracji [20], aplikacja analizy sieciowej w badaniach sieci dostaw wydaje się być zasadna.

Na najwyższym poziomie eksploracji analiza sieciowa dostarcza informacji odnośnie do oceny sieci jako całości [16], wykorzystując w tym celu miary strukturalne zorientowane na węzły lub relacje między nimi. Wśród najczęściej wykorzystywanych miar wymienia się: wielkość sieci, stopień jednorodności węzłów, centralność oraz średnicę, aczkolwiek możliwe jest wykorzystanie szerszego zestawu mierników (por. tabela 1). Zawężając pole rozważań do najwyższego poziomu analizy, czyli do funkcjonowania sieci dostaw jako całości, wyniki analiz mogą zostać wykorzystane na rzecz:

- zwiększania sprawności zarządzania sieciami w wyniku obniżki kosztów, poprawy elastyczności, poprawy jakości oraz czasu dostaw w sieci [22];
- zwiększenia przejrzystości oraz efektywności mechanizmów integracji i koordynacji [4; 22] przez zwiększone możliwości standaryzacji procesów, wzajemne dostosowanie i adaptację także na poziomie menadżerskim [20], a także w wyniku wzmacniania zaufania oraz współdziałania wewnątrz sieci [21];
- optymalizacji procesów apriopriacji [9, s. 91–99] i tworzenia wartości w sieci dostaw [20];
- zmniejszenia luk wiedzy w odniesieniu do zarządzania złożonością sieci dostaw [1; 10];
- zwiększenia stabilności oraz zmniejszenia ryzyka niestabilności sieci – doskonalenie struktury sieci [5], ocena ryzyka izolacji, migracji, ścierania, klastrowania wewnętrznego w sieci dostaw [9];
- optymalizacji centralizacji sieci dostaw [5];
- zmniejszenia luk wiedzy w odniesieniu do zarządzania ryzykiem w sieci dostaw [1];
- optymalizacji przepływów materialnych [15] i niematerialnych, w tym zwłaszcza wiedzy [9] oraz komunikacji nieformalnej [3] w sieciach dostaw.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane obszary wykorzystania miar poziomu makro, można stwierdzić, iż na tym poziomie miary strukturalne wydają się mieć szczególne znaczenie, gdyż mogą służyć rozwiązywaniu problemów specyficznych dla sieci międzyorganizacyjnych [9], w tym przede wszystkim usprawniania procesów zarządzania siecią [3; 15].

Tabela 1. Przegląd miar strukturalnych znajdujących zastosowanie w badaniach holistycznie postrzeganej sieci dostaw

Punkt odniesienia	Zmienna strukturalna	Charakterystyka sieci	Możliwości zastosowania
Ogniwa sieci	Wielkość sieci	Identyfikuje liczbę ogniw sieci dostaw.	Kierowanie siecią dostaw Ocena stabilności sieci dostaw Ocena spójności sieci dostaw (ocena bezpośrednia) Porównywanie sieci dostaw*
	Homogeniczność	Określa stopień jednorodności ogniw pod względem ich własności oraz układów wykorzystywanych kanałów przepływów w sieci dostaw.	
	Gęstość	Określa, w jakim stopniu ogniwa sieci wykorzystują potencjalnie dostępne im kanały przepływów w sieci dostaw więzi.	
Przepływy między ogniwami sieci	Centralność	Określa stopień, w jakim sieć dostaw jest scentralizowana w stosunku do maksymalnie zcentralizowanej sieci. Centralność jest miarą komplementarną dla gęstości.	Integracja sieci dostaw Ocena ryzyka niestabilności sieci dostaw
	Średni stopień	Określa przeciętną liczbę aktywnych kanałów, którymi następują przepływy realizowane przez poszczególne ogniwa sieci.	
	Powiązanie	Informuje o stopniu, w jakim poszczególne ogniwa sieci są ze sobą wzajemnie powiązane. Poziom powiązania sieci jest także zwany miarą łączności sieci.	
	Liczba komponentów	Informuje, czy sieć jest podzielona na niezależne od siebie komponenty (układy ogniw, subsieci, podgrupy).	Monitoring drożności sieci dostaw Ocena sprawności przepływów w sieci dostaw Porównywanie sieci dostaw*
	Średni dystans	Określa przeciętną liczbę aktywnych kanałów, przez które możliwe jest zrealizowanie przepływu od jednego do drugiego ogniwa.	
	Efekt małego świata	Określa przeciętną liczbę najkrótszych odległości między dwoma ogniwami sieci. Im efekt małego świata jest silniejszy, tym przez mniejszą liczbę aktywnych kanałów można zrealizować przepływ między dwoma dowolnymi ogniwami sieci.	
	Średnica	Określa najdłuższą w sieci ścieżkę między dwoma ogniwami. Im sieć ma większą średnicę, tym przez większą liczbę aktywnych kanałów należy zrealizować przepływ, aby przedmiot przepływu dotarł najkrótszą drogą od jednego ogniwa do innego, najdalej od niego oddalonego.	
	Zamknięcie	Informuje o liczbie utrzymywanych przez ogniwa aktywnych kanałów. Maksymalny poziom zamknięcia oznacza, że każde ogniwo w sieci dostaw realizuje przepływy ze wszystkimi pozostałymi.	

* Przy założeniu takiej samej wielkości sieci.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: [9; 12; 14; 16; 17; 30; 32].

1.2. Zmienne strukturalne na poziomie subsieci

Pośredni (mezo) poziom analityczny zastosowania analizy sieciowej dostarcza informacji odnośnie do oceny stopnia wewnętrznej spójności i integracji sieci [16], wykorzystując w tym celu zmienne strukturalne identyfikujące układy relacji między węzłami sieci wykazującymi większy stopień powiązania między sobą (wyższą gęstość) aniżeli stopień powiązania w sieci ujmowanej całościowo. Na tym poziomie jest możliwe wyłonienie ponadprzeciętnie spójnych części składowych (komponentów) sieci, takich jak: kliki, klany, centra, czy plastry (por. tabela 2).

Tabela 2. Przegląd miar strukturalnych znajdujących zastosowanie w badaniach komponentów sieci dostaw

Punkt odniesienia	Zmienna strukturalna	Charakterystyka	Możliwości zastosowania
Schematy przepływów między ogniwami	n-klika	Identyfikuje zbiory ogniw powiązanych bezpośrednimi lub pośrednimi przepływami o długości nie wyższej niż n.	Ocena spójności sieci dostaw (ocena pośrednia) Integracja sieci dostaw Ocena ryzyka rozpadu sieci dostaw (ryzyko wyłączenia subgrup węzłów)
	n-klan	Identyfikuje zbiory ogniw powiązanych bezpośrednimi lub pośrednimi przepływami o długości nie wyższej niż n przy założeniu, że dwa dowolne ogniwa nie są od siebie oddalone o więcej niż n kanałów przepływu (tj. średnica n-klanu maksymalnie wynosi n).	
	k-plex	Identyfikuje zbiory ogniw realizujących minimalnie n-k przepływów wewnątrz sieci.	
	k-centrum	Identyfikuje zbiory ogniw realizujących przepływy z przynajmniej k innymi ogniwami (tj. ogniwa o stopniu przynajmniej k).	
	m-plaster	Identyfikuje zbiory ogniw realizujących przynajmniej m przepływów wewnątrz sieci.	

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: [16; 17; 30; 32].

Wyniki analiz prowadzonych na poziomie subkomponentów (w tym poszczególnych łańcuchów dostaw) sieci dostaw mogą zostać wykorzystane na rzecz:

- optymalizacji złożoności sieci przez uzyskanie informacji o subkomponentach sieci najbardziej złożonych, określenie liczby subkomponentów, liczby oraz siły ich powiązań (analiza powiązań horyzontalnych oraz wertykalnych) z siecią postrzeżaną całościowo [5];
- zwiększenia poziomu integracji, zwiększenia stabilności oraz zmniejszenia ryzyka niestabilności sieci przez uzyskanie informacji o zbiorach najbliższych sobie ogniw (w ujęciu: geograficznym, społecznym, poznawczym, instytucjonalnym i organizacyjnym) [18];
- identyfikacji oraz monitorowania „miejsc” (subkomponentów) sieci dostaw, w których koncentrują się określone typy relacji/przepływów międzyorganizacyjnych – dbałość o odpowiedni poziom asymetrii w sieci.

1.3. Zmienne strukturalne na poziomie węzłów i relacji

Na najniższym poziomie analitycznym analiza sieciowa dostarcza informacji o poszczególnych węzłach oraz relacjach utrzymywanych w sieci [16], wykorzystując w tym celu miary strukturalne zorientowane na pojedyncze węzły sieci. Do najczęściej wykorzystywanych zmiennych strukturalnych zalicza się miary służące ocenie centralności indywidualnej poszczególnych ogniw sieci (por. tabela 3).

Tabela 3. Przegląd miar strukturalnych znajdujących zastosowanie w badaniach pojedynczych elementów sieci dostaw

Punkt odniesienia	Zmienna strukturalna	Charakterystyka sieci	Możliwości zastosowania
Poszczególne ogniwa sieci	Stopień	Liczba ogniw sieci, z którymi dane ogniwo powiązane jest – bezpośrednio – relacjami przepływów.	Identyfikacja kluczowych ogniw sieci (w przekroju promieni, pełnionych ról, władzy, a także częstotliwości, wartości i liczbie realizowanych przepływów). Integracja sieci (dbałość o powiązania między rdzeniem, a peryferiami sieci).
	Stopień wychodzący	Liczba ogniw sieci, do których dane ogniwo kieruje przepływy.	
	Stopień przychodzący	Liczba ogniw sieci, od których dane ogniwo otrzymuje przepływy.	
	Jakość kompozycyjna	Liczba ogniw o określonych z góry charakterystykach, z którymi organizacja utrzymuje bezpośrednie relacje.	
	Bliskość*	Suma odległości danego ogniw sieci od wszystkich innych członków sieci dostaw. Odwrotna miara centralności.	
	Pośrednictwo**	Częstotliwość pojawiania się danego ogniw na ścieżce między dwoma innymi, niepołączonymi ze sobą ogniwami sieci dostaw. Miara centralności wykorzystywana jest m.in. do identyfikacji luk strukturalnych.	
	Wektor własny	Stopień, w jakim dane ogniwo jest powiązane bezpośrednio z innymi, najbardziej powiązanymi i centralnymi ogniwami sieci dostaw. Miara centralności wykorzystywana jest m.in. do identyfikacji najbardziej prestiżowych węzłów, w tym podmiotów flagowych.	

* W polskiej literaturze *closeness centrality* jest tłumaczona jako: centralność bliskości [24], bliskość centralności [9], a także jako bliskość [12;16; 17; 31].

** W polskiej literaturze *betweenness centrality* jest tłumaczona jako: pośredniość centralności [9], pośredniość [12; 17], pośrednictwo [14; 17; 16], centralność przechodniości [24], przechodniość [31].

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: [14; 16; 17; 30; 32].

Koncentracja uwagi badawczej na poszczególnych węzłach i relacjach między nimi pozwala uzyskać informacje znajdujące zastosowanie do:

- optymalizacji stabilności sieci przez rozpoznanie siły relacji w sieci na podstawie ich intensywności, głębokości, wartości bądź częstotliwości przepływów;
- optymalizacji złożoności sieci przez rozpoznanie struktur relacji skierowanych jednostronnych (asymetrycznych), skierowanych dwustronnych (symetrycznych) oraz nieskierowanych;

- optymalizacji stabilności sieci przez rozpoznanie struktur relacji pozytywnych i negatywnych [11, s. 119];
- identyfikacji kluczowych członków sieci przejawiających predyspozycje do pełnienia roli orkiestratorów czy integratorów sieci dostaw [13].

W tym miejscu warto dodać, iż w zależności od sposobu zdefiniowania treści relacji poddanych eksploracji jest możliwe analizowanie relacji pośrednich lub bezpośrednich, skierowanych lub nieskierowanych, symetrycznych lub asymetrycznych, centralnych lub peryferyjnych, horyzontalnych, wertykalnych lub lateralnych. Szerokie możliwości różnicowania oraz symultanicznego uwzględniania różnego typu relacji poddawanych analizie pozwalają w pełniejszy (tj. wielowymiarowy) sposób oceniać znaczenie, rolę, prestiż czy władzę poszczególnych członków sieci, nieograniczający się do uwzględniania tylko jednego aspektu, np. prominencji w sieci dostaw.

2. Potencjał wykorzystania analizy sieciowej w badaniach w subdyscyplinie logistyki

Analiza sieciowa wydaje się być metodą badawczą, w której drzemie znaczący potencjał aplikacji w badaniach logistyki. Zidentyfikowane możliwości wykorzystania miar strukturalnych uzasadniają coraz częściej pojawiające się w literaturze rekomendacje odnośnie do stosowania analizy sieciowej w badaniach tej konkretnej subdyscypliny nauk o zarządzaniu [1]. Pojawia się jednak pytanie o stan istniejącego dorobku naukowego logistyki, w którym wykorzystano miary strukturalne, a także o możliwe kierunki przyszłych badań wykorzystujących potencjał miar strukturalnych.

Według wiedzy autorki większość dotychczasowych badań z zakresu zarządzania stosujących analizę sieciową była prowadzona w ramach zarządzania strategicznego, podczas gdy w obszarze logistyki wykorzystywanie zmiennych strukturalnych wciąż stanowi swoiste metodologiczne novum [3; 15]. Nie tak dawne, bo opublikowane w 2007 roku na łamach „Journal of Business Logistics”, wyniki przeglądu literatury wykazały, że analiza sieciowa nie była stosowana w żadnych – ani w wewnątrz-, ani międzyorganizacyjnych – badaniach z zakresu logistyki [3, s. 140]. Co prawda, na przestrzeni czasu analiza sieciowa zaczęła wzbudzać coraz większe zainteresowanie logistyków, aczkolwiek większość dotychczasowych prac wiążących analizę sieciową z logistyką, zarządzaniem logistycznym, łańcuchami czy sieciami dostaw ma charakter teoretyczny lub koncepcyjny, a prac empirycznych wciąż brakuje (por. tabela 4).

Biorąc pod uwagę szerokie spectrum możliwości, a także korzyści stosowania zmiennych strukturalnych w logistyce, pozostaje mieć nadzieję, że w niedalekiej przyszłości większa liczba badaczy zacznie wykorzystywać potencjał w niej drzemiący [3; 15; 21]. W zasadzie niedostatek badań empirycznych wraz z mnogością oraz różnorodnością zmiennych strukturalnych powodują, że możliwości aplikacji

analizy sieciowej w badaniach logistyki wydają się być ograniczone jedynie potrzebami poznawczymi samych badaczy.

Tabela 4. Przegląd dotychczasowych badań z zakresu logistyki wykorzystujących miary strukturalne⁵

Autorzy (rok)	Przedmiot eksploracji	Wykorzystane miary	Obszar zastosowania z perspektywy logistyki
Lee (2005)	Łańcuch dostaw	Gęstość (poziom makro)	Zarządzanie łańcuchem dostaw – poprawa sprawności łańcucha przez wzmacnianie integracji w wyniku intensyfikacji zaufania i współdziałania.
Carter, Ellram & Tate (2007)	Projekty logistyczne	Centralność (poziom mikro)	Zarządzanie logistyczne – poprawa efektywności procesów logistycznych w przedsiębiorstwie.
Kim, Choi, Yan & Dooley (2011)	Sieci dostaw oparte o przepływy materialne	Centralizacja i złożoność (poziom makro)	Zarządzanie siecią dostaw – poprawa sprawności sieci dostaw.
	Sieci dostaw oparte o relacje kontraktowe	Centralność (poziom mikro)	
Sloane i O'Reilly (2013)	Łańcuchy dostaw zdominowane przez MSP	Centralność (poziom mikro) n-kliki (poziom mezo)	Zarządzanie wertykalnymi i horyzontalnymi relacjami w łańcuchu dostaw – poprawa integracji w łańcuchu.

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem autorki jedną z opcji wyznaczenia kierunków przyszłych badań może być potrzeba minimalizacji pewnych ograniczeń występujących w dotychczasowych badaniach z zakresu logistyki stosujących analizę sieciową. Po pierwsze, jak do tej pory podejście sieciowe było aplikowane przede wszystkim do rozpoznania struktur sieci [1], pozostawiając pozostałe komponenty zarządzania sieciami dostaw (np.: aspekty zarządcze, procesy biznesowe w ujęciu Coopera, Lamberta i Pagh [6]) poza obszarem dociekań. Po drugie, dotychczas zmienne strukturalne wykorzystywano w badaniach nad dwoma typami sieciami dostaw, tj. tworzonymi w oparciu o relacje kontraktowe oraz przepływy materialne [15], natomiast przyjmując szerokie możliwości definiowania treści relacji, wydaje się, że analiza sieciowa może być

⁵ Identyfikacja publikacji nastąpiła za pośrednictwem dwóch baz danych Ebsco oraz Scopus. Warunki wyszukiwania prac: supply chain management/SCM/Supply networks/logistics oraz SNA/social network analysis/network analysis/structural analysis – w słowach kluczowych lub tytule. Pod uwagę brano prace opublikowane wyłącznie w czasopismach naukowych, recenzowane, angielskojęzyczne, dostępne w pełnej wersji. Łącznie wyłoniono 21 publikacji, w tym 4 prezentujące wyniki badań prowadzonych z zastosowaniem analizy sieciowej. Dodatkowo w celu identyfikacji prac empirycznych opublikowanych w języku polskim wykorzystano wyszukiwarkę Google.Scholar.com. Niestety, stosując analogiczne kryteria wyszukiwawcze w odniesieniu do tytułu publikacji nie została wyłoniona żadna praca naukowa, która zawierałaby wyniki badań empirycznych (stan na dzień 22.11.2015 r.).

wykorzystywana w znacznie szerszym kontekście poznawczym, np.: rozpoznanie sieci dostaw z punktu widzenia relacji nieformalnych, rozpoznanie struktury przepływów informacji i wiedzy w sieci dostaw, czy nawet rozpoznanie geograficznego rozmieszczenia sieci dostaw z wykorzystaniem miar analizy sieciowej. Po trzecie, istniejący dorobek empiryczny wykorzystywał zmienne strukturalne w ograniczonym zakresie, skupiając się głównie na miarach centralności (poziom mikro) – zob. tabela 4. Zdaniem autorki aplikacja miar z wszystkich trzech poziomów analitycznych powinna dostarczyć większej wartości poznawczej, pozwalając w sposób całościowy ocenić, a następnie usprawnić funkcjonowanie sieci dostaw. Po czwarte, wychodząc poza ramy badań nad sieciami dostaw należy wskazać, iż miary analizy sieciowej zdolne uchwycić relacje oraz struktury relacji nie tylko formalnych, kontraktowych, lecz także nieformalizowanych, niekontraktowych [2], a przede wszystkim relacje dedykowane przepływowi wiedzy cichej [11, s. 41–44] mogłyby znaleźć zastosowanie też w badaniach ukierunkowanych na usprawnianie procesów logistyki wewnętrznej.

Podsumowanie

Jednym z aktualnych wyzwań przyszłych badań sieci międzyorganizacyjnych, w tym sieci dostaw wzbudzających znaczące zainteresowanie badaczy z zakresu logistyki, jest dobór odpowiedniego podejścia metodologicznego. Jedną z możliwych metod eksploracji sieci dostaw jest analiza sieciowa. Czynnikiem przemawiającym za jej aplikacją jest kilka: zasadność teoretyczna (zgodność podstawowych założeń z wyróżnikami podejścia sieciowego w naukach o zarządzaniu), zasadność metodologiczna (rzetelność i trafność pomiaru sieci oraz jej strukturalnych składowych), możliwość pozyskania dodatkowych informacji i tworzenie nowej wiedzy o sieciach dostaw (informacje komplementarne dla informacji pozyskiwanych innymi metodami), czy wreszcie możliwość weryfikacji informacji i testowanie wiedzy już istniejącej (porównanie z informacjami pozyskiwanymi innymi metodami badawczymi). Niestety, aplikacja podejścia sieciowego w kontekście logistyki oraz sieci dostaw jak do tej pory nie zyskała znacznej popularności, co może być tłumaczone trudnościami w zakresie interpretacji zmiennych strukturalnych [15; 25] czy problemami wyznaczania granic sieci (zwłaszcza w badaniach nad sieciami egocentrycznymi). Jednakże, mimo tych barier, pozytywne implikacje stosowania podejścia sieciowego oraz aplikacji analizy sieciowej wydają się być na tyle znaczące, że rekomendowanie ich wykorzystywania w przyszłych badaniach z zakresu logistyki wydaje się być uzasadnione.

Bibliografia

- [1] Bellamy M.A., Basole R.C., *Network analysis of supply chain systems: A systematic review and future research*, "Systems Engineering" 2013, Vol. 16(2).
- [2] Borgatti S.P., Li X., *On social network analysis in a supply chain context*, "Journal of Supply Chain Management" 2009, Vol. 45(2).
- [3] Carter C.R., Ellram L.M., Tate W., *The use of social network analysis in logistics research*, "Journal of Business Logistics" 2007, Vol. 28(1).
- [4] Chen I.J., Paulraj A., Lado A.A., *Strategic purchasing, supply management, and firm performance*, "Journal of Operations Management" 2004, Vol. 22(5).
- [5] Choi T.Y., Hong Y., *Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler*, "Journal of Operations Management" 2002, Vol. 20(5).
- [6] Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D., *Supply chain management: more than a new name for logistics*, "The International Journal of Logistics Management" 1997, Vol. 8(1).
- [7] Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161).
- [8] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- [9] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [10] Czakon W., „*Droga po strukturze*” – od strategii współdziałania do strategii sieci, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32.
- [11] Easley D., Kleinberg J., *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- [12] Fuks K., Kawa A., Pierański B., *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- [13] Jędrysik P., *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- [14] Kawa A., *Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 13.
- [15] Kim Y., Choi T.Y., Yan T., Dooley K., *Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach*, "Journal of Operations Management" 2011, Vol. 29(3).
- [16] Klimas P., *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [17] Klimas P., *Zastosowanie analizy sieciowej w badaniach kapitału społecznego*, [w:] A. Sankowska, K. Santarek (red.), *Spoleczne aspekty zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.

- [18] Klimas P., Twaróg S., *Inter-organizational proximity in the context of logistics-research challenges*, "LogForum" 2015, Vol. 11(1).
- [19] Lambert D.M., Cooper M.C., *Issues in supply chain management*, "Industrial Marketing Management" 2000, Vol. 29(1).
- [20] Lazzarini S.G., Chaddad F.R., Cook M.L., *Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains*, "Journal on Chain and Network Science" 2001, Vol. 1(1).
- [21] Lee P.D., *Measuring supply chain integration: a social network approach*, "Supply Chain Forum: An International Journal" 2005, Vol. 6(2).
- [22] Miguel P.L. de S., Brito L.A.L., *Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance*, "Journal of Operations and Supply Chain Management" 2011, Vol. 4(2).
- [23] Pająk W., *Models as Tools of Analysis of a Network Organisation*, "Business, Management and Education" 2013, Iss. 1.
- [24] Siudak D., Sankowska A., *Miary analizy sieciowej w ocenie strategii interlockingu – powiązania rad dyrektorów*, „Nauki o Finansach” 2015, nr 22.
- [25] Sloane A., O’Reilly S., *The emergence of supply network ecosystems: a social network analysis perspective*, "Production Planning & Control: The Management of Operations" 2013, Vol. 24(7).
- [26] Stańczyk-Hugiet E., *Zakończenie*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [27] Światowiec-Szczepeńska J., *Strukturalny aspekt badania sieci w zarządzaniu strategicznym*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków 2014.
- [28] Świerczek A., *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1.
- [29] Szoltysek J., *Paradygmat logistyki a paradygmaty w logistyce*, [w:] S. Kauf (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, Uniwersytet Opolski, Opole 2012.
- [30] Wasserman S., Faust K., *Social network analysis: Methods and applications*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.
- [31] Yee C.L., Tan K.H., Platts K.W., *Managing ‘downstream’ supply network: A process and tool*, "International Journal of Production Economics" 2006, Vol. 104.2.
- [32] Zdziarski M., *Analiza sieci*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugier, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

ANALIZA SIECIOWA I ZMIENNE STRUKTURALNE W BADANIACH SIECI DOSTAW

Streszczenie

W świetle coraz głośniejszej dyskusji naukowej jednym z głównych wyzwań badań sieci międzyorganizacyjnych jest dobór odpowiednich metod badawczych, gdyż w większości przypadków aplikacja metod stosowanych w badaniach pojedynczych organizacji nie jest metodologicznie zasadna. Jedną z rekomendowanych, ale póki co rzadko wykorzystywanych – zwłaszcza w badaniach z zakresu logistyki – metod badawczych pozwalających dotrzymać warunków rygoru metodologicznego jest analiza sieciowa.

Celem artykułu jest prezentacja możliwości zastosowania analizy sieciowej oraz miar strukturalnych w badaniach sieci dostaw, a także korzyści płynących z jej aplikacji w badaniach z zakresu logistyki. Możliwości empirycznego wykorzystania zmiennych strukturalnych przedstawiono w przekroju trzech poziomów analizy sieci dostaw, tj.: sieci, jej subsieci oraz tworzących ją węzłów i relacji. Dodatkowo w artykule zaprezentowano przegląd dotychczasowych, ale wciąż deficytowych – zwłaszcza w odniesieniu do logistyki – badań wykorzystujących analizę sieciową, a także sformułowano pewne rekomendacje odnośnie do możliwości wykorzystania zmiennych strukturalnych w przyszłych tego typu badaniach, w tym głównie w badaniach nad sieciami dostaw.

SŁOWA KLUCZOWE: ANALIZA SIECIOWA, ANALIZA SIECI SPOŁECZNYCH, SIECI DOSTAW, SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNE, ZMIENNE STRUKTURALNE

NETWORK ANALYSIS AND STRUCTURAL VARIABLES IN RESEARCH ON SUPPLY NETWORKS

Abstract

Among significant challenges in case of research on business networks there is the selection of an appropriate methodological approach including justified research methods. In the light of modern scientific discussion about methodological issues related to networks it becomes clear that most of prior methods and techniques which have been used in case of research on companies is not adequate and is not justified in research on networks of companies. One of the recommended, however rather rarely used in empirical practice, research method it is network analysis (structural analysis, social network analysis) being described

as a method which meets all of the methodological requirements specific for inter-organizational networks.

This paper aims at presentation of the possibilities of application of network analysis in research on supply networks, focusing on identification of the most important advantages from the logistics point of view. The applicability of network analysis and different structural variables in particular, are presented in a cross-section of three different levels of the supply network analysis, namely: network level, sub-group level, and node/relationship level. Furthermore, in this paper the review of prior however scarce research on networks run in the context of logistics and using network analysis is presented, as well as some suggestions about the possible and promising application of structural variables in future studies on supply networks are included.

KEY WORDS: NETWORK ANALYSIS, SOCIAL NETWORK ANALYSIS, STRUCTURAL ANALYSIS, STRUCTURAL VARIABLES, INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

LUTHER H. GULICK III (1892–1993) – PIONIER ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Wprowadzenie

Luther Halsey Gulick III jest wymieniany w jednym szeregu z takimi przedstawicielami uniwersalistycznego nurtu naukowego zarządzania jak: Henry Fayol, Lyndall F. Urwick i Max Weber. Nie tylko dlatego, że Gulick jest jedną z niewielu osób, która znała osobiście klasyków naukowej organizacji pracy: F.W. Taylora, H.L. Gantta czy małżeństwo Gilbrethów, lecz także dlatego, że przyczynił się do popularyzacji naukowego zarządzania w nowym obszarze – administracji.

B. Gross wymienia największych przedstawicieli naukowej organizacji pracy z różnych krajów świata. Z Anglii wymienia L. Urwicka, Niemiec – M. Webera, Francji – H. Fayola, Stanów Zjednoczonych – Taylora i... właśnie L.H. Gulicka [7]. L.C. Fitch, wieloletni współpracownik L.H. Gulicka i autor jego biografii, uważa go za legendę administracji publicznej, która wywierała silny wpływ na myśl organizatorską amerykańskich instytucji publicznych w latach 20. XX wieku [4]. D.M. Gwizani pisze o Gulicku jako o najznakomitszym przedstawicielu szkoły klasycznej oraz zalicza go – obok L. Urwicka – do najważniejszych systematyków i popularyzatorów „klasycznej” teorii zarządzania [15, s. 222]. D. Katz i R.L. Kahn wymieniają opis administracji L.H. Gulicka z 1937 r. jako jeden z trzech klasycznych modeli organizacji [17, s. 115].

Nazwiskiem Gulicka nazwano nagrodę za najlepsze osiągnięcia w dziedzinie administracji publicznej (*Luther Gulick Public Service Awards*), którą przyznawał nowojorski oddział American Society for Public Administration [1].

Na podstawie powyższych wzmianek można stwierdzić, że L.H. Gulick jest jednym z tych pionierów zarządzania, który w znaczący sposób wpłynął na kształtowanie się zarządzania publicznego poprzez adaptację zasad zarządzania przedsiębiorstwem do

* Dr hab. Marek Ćwiklicki – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

administracji publicznej. W związku z powyższym warto zatem przybliżyć osiągnięcia L.H. Gulicka III, jak również przedstawić krytykę, jaką wzbudzał jego dorobek.

Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej z nich przedstawiono szczegółowo życiorys L.H. Gulicka, w drugiej scharakteryzowano dorobek piśmienniczy, a w trzeciej omówiono poszczególne wątki tworzące główne tematy jego zainteresowań.

Do przygotowania niniejszego artykułu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Źródła bibliograficzne zgromadzono na podstawie kwerendy w bazach czasopism (EBSCO – 20 wyników, Scopus – 5, Web of Science – 12), używając słowa kluczowego imienia i nazwiska omawianej postaci i lat życia, zawężając wyszukiwania do obszaru administracja publiczna. Dane szczegółowe na temat L.H. Gulicka i jego prac zostały zaczerpnięte z oryginalnych wersji, a w przypadku braku dostępu do nich – z ich recenzji i omówień.

1. Życiorys L.H. Gulicka

L.H. Gulick III urodził się 17 stycznia 1892 r. w Osace w Japonii¹. Zdziwienie może budzić egzotyczne miejsce narodzin osoby określanej mianem „dziekana amerykańskiej administracji publicznej” [23, s. 6]. L.H. Gulick był potomkiem rodziny misjonarskiej działającej najpierw w Mikronezji, a następnie w Chinach i Japonii². Dzieciństwo spędził w Kraju Kwitnącej Wiśni, który opuścił wraz z rodzicami w wieku 12 lat. Gulickowie zamieszkali w Oakland w Kalifornii, a po roku przenieśli się do Niemiec. W Marburgu żyli przez kolejne 12 miesięcy, po czym powrócili do Stanów Zjednoczonych. L.H. Gulick III po ukończeniu szkoły w Oakland zaczął uczęszczać do prestiżowej Hotchkiss School w Lakeville w stanie Connecticut. W szkole edukację skoncentrował na grece, łacinie i matematyce.

W 1912 r. Gulick stracił stypendium, ponieważ zaangażował się w wybory prezydenckie, co nie zyskało poparcia u konserwatywnych władz szkoły. To zmusiło go do zmiany uczelni na Oberlin College (na tę samą szkołę, której absolwentem był jego ojciec). Dwa lata później L.H. Gulick skończył ją z dobrymi notami.

Za punkt zwrotny w życiu L.H. Gulicka uważa się spotkanie z Charlesem Austinem Beardem, dyrektorem Szkoły Nauk Politycznych Uniwersytetu Kolumbijskiego. Za namową Bearda Gulick wstąpił do Training School for Public Service, jednostki New York Bureau of Municipal Research założonej w 1911 roku.

¹ Życiorys L.H. Gulicka został opracowany na podstawie trzech notatek biograficznych [4, 21, 24].

² Ojcostwo L.H. Gulicka III przypisuje się L.H. Gulickowi II, który był znanym animatorem sportu, aktywnym członkiem YMCA [23]. Jednakże L.C. Fitch wskazuje, że ojcem Gulicka III był Sidney, a nie H. Luther II [4, s. 605].

Kiedy Stany Zjednoczone przystąpiły do I wojny światowej, L.H. Gulick zgłosił się na ochotnika do sił powietrznych, jednakże ze względu na słaby wzrok nie przyjęto go. Otrzymał skierowanie do pracy w państwowej agencji pod kierunkiem L. Ayresa, zajmującego się analizą danych dotyczących prowadzenia wojny.

Praca w zespole zajmującym się projektem reformy budżetowej pozwoliła mu na zapoznanie się z problemem finansowania działalności publicznej. Sam temat posłużył Gulickowi jako kanwa rozprawy doktorskiej, która została opublikowana w 1920 roku pod tytułem *Evolution of the Budget Massachusetts*.

Po zakończeniu wojny, w 1919 r., Beard rekomenduje Gulicka na stanowisko dyrektora Training School for Public Service. W 1921 r. dwudziestodwujętni L.H. Gulick przejmując obowiązki dyrektora biura po rezygnacji Bearda i w ciągu następnych 10 lat przekształca lokalne biuro w organizację o charakterze międzynarodowym.

Pierwsza zmiana dotyczyła połączenia biura i szkoły w National Institute of Public Administration (Narodowy Instytut Administracji Publicznej). Gulick pełnił funkcję dyrektora NIPA aż do momentu przejścia na emeryturę w 1961 r., czyli przez 40 lat, będąc członkiem zarządu przez kolejne 21 [4].

W innych miastach amerykańskich zostały otwarte podobne biura wspierające administrację publiczną. Training School została przeniesiona do Uniwersytetu w Syrakuz (Syracuse University) w 1924 r., a NIPA pod przewodnictwem Gulicka koncentrowała się na krajowych problemach administracji oraz, coraz częściej, na międzynarodowych. Gulick, podobnie jak jego przodkowie, wyruszył do Japonii, by pomóc w założeniu Instytutu Badań Miejskich w Tokio, który był utworzony na wzór NIPA, rekonstruując japońską organizację po trzęsieniu ziemi w 1923 r. W latach 1927–1928 NIPA przeprowadzała badania dla rządu jugosłowiańskiego, a w 1929–1930 Gulick doradzał chińskiemu rządowi pod przewodnictwem Ciang Kai-sheka w reformie finansów. Prace za granicą spowodowały, że NIPA porzuciła słowo „Narodowy” w swojej nazwie, stając się Instytutem Administracji Publicznej (Institute of Public Administration, IPA).

W latach 30. XX w. Gulick był prawdopodobnie jednym z najbardziej liczących się autorytetów w administracji publicznej. Rządy amerykański i innych państw często się z nim konsultowały. W 1931 r. L.H. Gulick został profesorem nauk miejskich i administracji w Uniwersytecie Kolumbijskim. Stanowisko to pełnił aż do 1942 r.

Podczas II wojny światowej Gulick służył w kilku agencjach rządowych. Brał udział w tworzeniu oraz rozwoju instytucji, takich jak: Brookings Institution, International Management Association, Public Administration Clearing House, American Society for Public Administration, National Academy of Public Administration i National Planning Association [2].

Po II wojnie światowej Gulick nadal służył jako doradca krajowy i międzynarodowy. Zmiana w jego życiu nastąpiła na początku lat 50., kiedy pracował jako dyrektor

komitetu burmistrza ds. studiów nad zarządzaniem (Mayor's Committee on Management Study). Badania te były najbardziej kosztowne i najszerze, jakie przedsięwzięto w tamtych czasach, trwały dwa i pół roku. W 1953 r. został powołany na Dyrektora Magistratu przez burmistrza miasta Nowy Jork, R.F. Wagnera. Udało mu się pozyskać grupę wybitnych urzędników z różnych wydziałów miasta, przekonać burmistrza do ustanowienia gabinetu z asystentów, zapoczątkować system raportowania przez agencje rządowe. Sam pełnił rolę pośrednika pomiędzy administracją (magistratem) a grupami mieszkańców.

Jednak praca w urzędzie ograniczała go. Największą frustracją powodowało niewdrażanie pomysłów usprawniających pracę magistratu ze względu na sytuację polityczną. Dwa lata później zrezygnował z tej posady.

Wracając do IPA, Gulick rozpoczął szereg studiów. Własne wnioski przedstawiał podczas serii wykładów prowadzonych w Uniwersytecie Michigan w 1961 r., które potem zawarł w książce *Metropolitan Problems and American Ideas*.

Instytucje Nowego Jorku często powoływały go na członka różnych komisji. Zaczął ponownie udzielać porad rządowi zagranicznym. W 1957 r. w Teheranie, w 1959 r. w Kalkucie na zlecenie Banku Światowego i w 1960 r. w Egipcie proponował zmiany w strukturze rządu. W 1961 r. został zaproszony do Egiptu przez Fundację Forda, żeby zapoznać się z organizacyjnymi problemami rządu i planowania. Było to jego ostatnie duże doradztwo. W 1962 r. powrócił na Uniwersytet Michigan. Będąc na emeryturze, kontynuował działalność publicystyczną.

Zmarł 10 stycznia 1993 roku, tydzień po swojej 100 rocznicy urodzin.

2. Dorobek publicystyczny

L.H. Gulick znany jest także jako założyciel Izby Rozrachunkowej Administracji Publicznej (*Public Administration Clearinghouse*) oraz członek komisji kierowanej przez Louis F. Brownlowa w sprawie reorganizacji biura prezydenta Franklina D. Roosevelta. W wyniku prac komisji działającej od roku 1936 powstał raport, który stanowił podstawę pierwszego rozdziału publikacji wydanej razem z L. Urwickiem pt. *Notes on the Theory of Organization*. Kluczowa praca Gulicka powstawała podczas niedzielnych popołudni, które autor spędzał na tyłach swojego domu w Bronxville w Nowym Jorku. Pod koniec XX w. była to szósta pod względem cytowań książka na temat administracji publicznej [3].

Trzeba zaznaczyć, że dorobek pisarski Luthera H. Gulicka nie obejmuje jednej tematyki, lecz dotyczy wielu aspektów funkcjonowania administracji publicznej. Jego prace powstałe na przestrzeni kilku dziesięcioleci cechuje ewolucja poglądów na administrację publiczną, którą dostrzegał wraz ze zmianą otoczenia. L.H. Gulick był autorem ok. 20 książek, studiów, badań, raportów, ponad 160 artykułów opu-

blikowanych, ok. 250 tekstów, przygotowań do wystąpień, przemów, oraz nieokreślonej liczby notatek służbowych, zarchiwizowanych w różnych częściach instytucji [24]. Pierwszy artykuł opublikował w 1920 r., ostatni – 70 lat później, wieku 98 lat.

Za najbardziej znaczące publikacje Gulicka uważa się: *Papers on the Science of Administration* (1937) [8], wydane wspólnie z brytyjskim konsultantem Lyndallem Urwickiem, *Administrative Reflections from World War II* (1948) [9] i *The Metropolitan Problem and American Ideas* (1962) [14].

Współredakcja pierwszej wymienionej pracy spowodowała, iż często przypisuje się treści poszczególnych rozdziałów Gulickowi bądź Urwickowi (np. D.M. Gwiszani używa zwrotu zasady organizacyjne Gulicka-Urwicka, wiedząc o tym, że każdy z nich napisał po dwa rozdziały z 11 częściowej rozprawy³). Praca ta zawiera podstawy z zakresu administracji publicznej, a także pierwsze amerykańskie tłumaczenie tekstu H. Fayola pt. *Teoria administracyjna państwa* [26, s. 302], czym przyczyniła się do wprowadzenia myśli francuskiego klasyka zarządzania do Stanów Zjednoczonych [18, s. 96]. Gulick w pierwszym rozdziale omówił: podział pracy, koordynację pracy, wzorce organizacyjne (struktury organizacyjne), departamentalizację i zmiany. Współcześnie ocenia się, że zawartość tego rozdziału stanowi pomost między pierwszymi a późniejszymi teoretykami administracji i wciąż, mimo upływu prawie 80 lat od jego ukazania się wciąż jest aktualna [16].

W drugim rozdziale swojego autorstwa, pt. *Nauka, wartości i administracja publiczna*, określił zadania dla nauk społecznych:

1. Analiza zjawiska, na podstawie której można opracować jednolitą nomenklaturę, mierzalne elementy i racjonalne koncepcje.
2. Rozwój obszernej naukowej dokumentacji na podstawie powyższych analiz.
3. Zachęcenie do pomysłowości w podejściu do społecznych zjawisk, publikowanie i rozpowszechnienie hipotez, które mogą być badane i sprawdzane przez innych naukowców w świetle doświadczeń teraźniejszych i przyszłych [13, s. 194].

W książce z 1948 r. zawarł wnioski z analizy funkcjonowania administracji w okresie wojny i próbę ich przełożenia na praktyki administracyjne w czasach pokoju. W *The Metropolitan Problem...* zaprezentował swoje spojrzenie na działania administracji, które wcześniej stanowiły kanwę serii wykładów dla rządu i administracji wygłoszonych w Uniwersytecie Michigan rok po przejściu na emeryturę.

³ L.H. Gulick był autorem *Uwag na temat organizacji i Nauka, wartości i społeczna administracja*. L. Urwick napisał *Organizacja jako problem techniczny i Funkcja administracji w świetle prac Henry'ego Fayola*. Autorami innych rozdziałów byli: J.D. Mooney, H. Fayol, H.S. Dennison, L.J. Henderson, T.N. Whitehead, E. Mayo, M.B. Follet, J. Lee i V.A. Graiçunas. Współautorzy zostali starannie dobrani, tak aby ukazać administrację publiczną w szerszej perspektywie, np.: Mooney przedstawił badania dotyczące potrzeb organizacji, Follet pisała o naturze społecznej organizacji, Urwick o strukturze liniowej i sztabie, a Graiçunas o rozpiętości kierowania.

3. Wybrane poglądy naukowe

Zakres tematyczny zainteresowań L.H. Gulicka koncentrował się wokół szczegółowych zagadnień, takich jak: funkcje zarządzania, podział i koordynacja pracy, rozpiętość kierowania, a także szerszych, jak np. znaczenie naukowego zarządzania i roli administracji publicznej. W dalszej części artykułu każde z nich zostanie omówione ze wskazaniem oryginalności myśli L.H. Gulicka.

3.1. POSDCORB – rozwinięcie Fayolowskiej klasyfikacji funkcji zarządzania

L.H. Gulick dokonał rozszerzenia Fayolowskiego ujęcia funkcji zarządzania. Uzupełnił on wykaz czynności administracyjnych wymienionych przez francuskiego badacza o funkcję „raportować” oraz zmodyfikował znaczenie funkcji „prognozować” na „planować”. Gulick wydzielił także z funkcji „organizować” sprawy kadrowe, tworząc z nich osobną funkcję. Dodał także funkcję związaną z budżetowaniem. Propozycja ta jest rozpowszechniona w literaturze anglojęzycznej pod akronimem POSDCORB i jest jedną z najczęściej używanych klasyfikacji funkcji zarządzania.

A oto pełne definicje siedmiu funkcji zarządzania w ujęciu Gulicka:

- Planowanie (*Planning*) rozumiane jako opracowanie szerokiego zakresu zadań, które należy wykonać, i metod ich realizacji, zmierzających do osiągnięcia zbioru celów przedsiębiorstwa.
- Organizowanie (*Organizing*) oznaczające ustanowienie formalnej struktury władzy, na podstawie której praca jest dzielona, określana i koordynowana dla realizacji wyznaczonych celów.
- Prowadzenie spraw kadrowych (*Staffing*) wyrażające całość funkcji personalnej składającej się z rekrutowania i szkolenia kadry oraz utrzymania korzystnych warunków pracy.
- Kierowanie (*Directing*), czyli stałe zadanie podejmowania decyzji i wydawania ich w szczegółowych i ogólnych poleceniach oraz pełnienie roli lidera w przedsiębiorstwie.
- Koordynowanie (*CO-ordinating*) będące bardzo ważnym zadaniem powiązania różnych części pracy.
- Sprawozdawczość (*Reporting*) jako dostarczanie przez kierownika informacji swoim zwierzchnikom o pracy jednostki, a przez to informowanie także siebie i swoich podwładnych przez protokoły, badania i przeglądy.
- Budżetowanie (*Budgeting*), obejmujące wszystko to, co wiąże się z tworzeniem budżetu w postaci planów finansowych, księgowości i kontroli (finansowej) [11, s. 13].

3.2. Podział i koordynacja pracy

Zdaniem Gulicka problemy zarządzania wynikają z konfliktu powstającego na skutek specjalizacji pracowników i potrzeby koordynacji ich pracy. Uważał, że podział pracy jest podstawą istnienia każdej organizacji. Klasyczna ekonomia i naukowe zarządzanie miały dostarczać metod pozwalających na ustalenie wydajności pracy na skutek specjalizacji i wskazanie granicy podziału pracy.

Według L.H. Gulicka koordynacja działań była głównym zadaniem w organizacji. Analiza raportu Gulicka z 1935 r. dotyczącego reformy agencji rządowych wykazała, że autor był orędownikiem zasady homogeniczności [26, s. 303]. Wskazywał na cztery kryteria specjalizacji:

- cele;
- operacje (podział na podstawie wykonywania jednakowych zadań lub stosowania jednakowych technik);
- osoby lub dobra, z którymi mają do czynienia podczas pracy;
- położenie geograficzne (specjalizacja według stref lub miejsca) [11, s. 33–34].

Na podstawie jednego z nich dokonuje się podziału wewnętrznego organizacji.

Z kolei koordynacja pracy wielu jednostek to zadanie kierownika, który według Gulicka powinien być odpowiedzialny za przeprowadzenie podziału pracy wraz z ustaleniem zadań dla poszczególnych pracowników.

W trakcie koordynacji pracy organizacji głównym zadaniem przełożonego jest redukcja tarc, jakie pojawiają się na linii realizowane zadania – cele organizacji.

Zdaniem Gulicka istnieje pięć czynników, które połączone razem ograniczają możliwości przywódców do osiągnięcia pełnej koordynacji. Są to: 1) niepewność dotycząca przyszłości, 2) brak wiedzy niektórych przywódców, 3) brak umiejętności administracyjnych lub menedżerskich przywódców, 4) ogólny brak wiedzy i umiejętności niektórych członków organizacji, 5) szeroka liczba zmiennych decyzyjnych i niekompletność ludzkiej wiedzy [11, s. 40]. Zatem koordynacja w ujęciu Gulicka jest głównie zakłócana przez brak wiedzy wewnątrz organizacji.

Wynika z tego potrzeba rozczłonkowania organizacji na wydziały i realizacji funkcji koordynacji. Gulick jest zwolennikiem decentralizacji i minimalnej kontroli pracowników, preferując koordynację przez „przewodnictwo idei” niż wydawanie poleceń.

Idee muszą być na tyle nośne, że jednostki w organizacji powinny być przygotowane na poświęcenie w imię większego dobra, służąc nawet jako kozły ofiarne. Ten kontrowersyjny i bez wątpienia niezgodny ze współczesnym podejściem społecznej odpowiedzialności biznesu wniosek wynika z następującego cytatu. Po II wojnie światowej Gulick napisze wprost: „Prestiż naczelnego kierownictwa powinien być podtrzymany nawet, jeśli z tego wynika pewne przesunięcie odpowiedzialności za niepowodzenia i sukcesy na podległe organizacje i ludzi. Jest to okrutne dla nich, ale

zabezpiecza integralność całego zarządzania w świecie prób i błędów. (...) Naczelne kierownictwo musi odpowiadać, zarządzać, być wiarygodne za całokształt wyników finansowych, a nie za poszczególne elementy” [9, s. 32].

3.3. Rozpiętość kierowania

L.H. Gulick swoje rozważania dotyczące administracji publicznej kierował w stronę ustalenia rozpiętości kierowania (*span of control*) [21]. Podstawowe założenie, jakie czynił w tym zakresie, to kontrola przez jedną osobę małej liczby podwładnych. Wraz z ich wzrostem powstają problemy z kontrolą zachowań. Za wzorzec prawidłowej organizacji Gulick uważał strukturę organizacyjną stosowaną w American Telephone and Telegraph i General Motors.

H. Simon w artykule *Proverbs of Administration (Przysłowia administracji)* z 1946 r. krytycznie podszedł do tego rozwiązania, słusznie uważając, że kierowanie małą liczbą pracowników spowoduje zwiększenie liczby szczebli zarządzania [19]. Jednakże bardziej szczegółowe analizy zakresu badań nad jednością kierowania wykazały, że Gulick i Simon koncentrowali się na odmiennych elementach: Gulick na komunikacji decyzji, a Simon na decydentach [6, s. 1021–1022].

Gulick w swoim eseju przedstawia jedynie „odpowiednią” rozpiętość kierowania, analizując ministerstwa w Wielkiej Brytanii i Francji. Zdaniem Gulicka liczba podwładnych powinna zależeć od:

- liczby różnych zadań do nadzorowania (im bardziej praca zróżnicowana, tym dokładniejszy musi być nadzór i tym mniej osób kierownik może kontrolować);
- czasu przełożonego na nadzór (mniej czasu znacznie ogranicza zakres kontroli),
- miejsca (im bardziej stanowiska są rozproszone geograficznie, tym mniejsza rozpiętość kierowania).

3.4. Rola naukowego zarządzania w administracji publicznej

W jednym ze swoich artykułów argumentował, że zarządzanie jest nauką *in expressis verbis*. Zarządzanie jego zdaniem „próbuje zrozumieć dlaczego i jak ludzie współpracują systematycznie, aby osiągnąć cel i aby uczynić te współpracujące systemy bardziej użytecznymi dla ludzkości” [10, s. 11]. Przedstawioną definicję tłumaczy tak: „(...) zarządzanie jest już dziedziną wiedzy i staje się nauką z powodu występujących współzależności, wyjaśnianych systematycznie i powstających teorii, sprawdzanych i poprawianych przez logikę i fakty życia. (...) Zarządzanie jest opisową i eksperymentalną nauką, lecz także dynamiczną i normatywną” [tamże].

4 grudnia 1931 r. Gulick w wygłoszonej przemowie podczas spotkania w Towarzystwie Taylora w Nowym Jorku dokładnie wskazał miejsce naukowego zarządzania w administracji publicznej. Tytuł sesji, której patronował brzmiał: *Administracja*

publiczna: dziedzina potrzebująca naukowego zarządzania. Uważał, że naukowe zarządzanie trudniej jest wdrożyć w administracji państwowej niż w sektorze prywatnym (przedsiębiorstwach komercyjnych). Poprzez naukowe zarządzanie rozumiał: racjonalne określenie celu i rozumną (inteligentną) organizację, wykorzystanie siły roboczej, technologii i środków koniecznych do osiągnięcia celu. Wskazywał także na trudności implementacji naukowej organizacji pracy, w tym między innymi na: politykę, kontrolę pracy przez wiele osób, dużo bardziej złożone środowisko i większą różnorodność działań w administracji publicznej niż w organizacjach komercyjnych, odmienne lokalne prawa i problemy dużej skali, problem standaryzacji w rządzeniu i jego teleologicznej niejasności. Za najważniejszy z nich uważał skomplikowany charakter zadań realizowanych przez administrację oraz niską skuteczność kontroli realizacji tych zadań w sposób demokratyczny. Według L.H. Gulicka każda rządowa jednostka jest monopolistą i posiada wszystkie tego wady.

Gulick uważał także, że administracja publiczna może funkcjonować efektywnie, jeśli będzie działała w oparciu o pewne zasady. Nie widział większej różnicy pomiędzy sektorem administracji publicznej a prywatnym, wierząc, że procesy i praktyki postępowania mają takie same korzenie: wyrastały przecież z celów strategicznych i poszukiwań większej wydajności i rozwoju organizacji jako metod osiągnięcia celów. Ostatni punkt jest bardzo istotny. L.H. Gulick wierzył, że organizacje są narzędziami, środkami do osiągnięcia ustalonego wyniku. Stąd też uważał, że konfiguracja organizacji powinna wynikać z dokładnie ustalonego i konsekwentnie realizowanego celu. Systematycznie realizowany plan i jasna polityka zawsze przyczynią się do pożądaných celów tak długo, jak organizacja jest technicznie przygotowana do osiągnięcia ustalonych rezultatów. Z tego też względu myśl organizacyjną Gulicka umiejscawia się między wczesno Fayolowskimi rozważaniami o administracji a późniejszą Chandlerowską dewizą „struktura podąża za strategią”.

W 1990 r. Gulick napisał artykuł poświęcony przeszłości i przyszłości administracji publicznej na okoliczność 50-lecia magazynu „Public Administration Review” [12, s. 599–603]. Zarówno z perspektywy poprzednich lat funkcjonowania administracji, jak i zmian w otoczeniu Gulick wskazuje na następujące wyzwania stojące przed administracją: globalny kontekst działania administracji, edukacja i partycypacja społeczna, edukacja i przywództwo, przywrócenie wiary, że rządy potrzebują lepszej efektywności w dostawie usług publicznych, rozwój alternatywnych sposobów produkcji i dostarczenia usług (kontraktowanie, współpraca), rozwiązywanie problemów i łagodzenie konfliktów politycznych, rozwiązanie problemów bezrobocia przez stopniową ewolucję w edukacji i kulturze, zmiana priorytetów administracji publicznej na skutek zmian demograficznych [12].

Spojrzenie krytyczne na funkcjonowanie administracji wyraża także przypadek IPA. Kiedy w połowie lat 90. XX w. organizacja borykała się z problemami finansowymi, w zarządzie podjęto dyskusję nad wdrożeniem programu naprawczego.

Jednakże Gulick miał inny punkt widzenia: zadał pytanie, czy IPA powinna w ogóle dalej istnieć, skoro utraciła swój potencjał tworzenia nowych rozwiązań [5, s. 691].

Podsumowanie

Niesłychanie trudno oceniać jest dorobek osoby, który powstał na przestrzeni kilku dziesięcioleci. Wynika to, co już zostało w niniejszym artykule przedstawione, z ewolucji poglądów L.H. Gulicka. Jednakże próba analizy jego myśli na temat administracji publicznej w perspektywie przyszłości, przeprowadzona przez K.J. Meiera [18], wykazała, że do wciąż aktualnych twierdzeń należą następujące z nich:

- 1) przedmiotem administracji publicznej powinno być rządzenie, a nie administrowanie;
- 2) struktury organizacyjne są czymś więcej niż sposobem zwiększania efektywności;
- 3) naukowcy powinni być świadomi, iż struktura formalna jest istotna, ale to tylko część danej organizacji;
- 4) zasady administracji są tezami, a nie udowodnionymi faktami;
- 5) administracja publiczna opiera się na etyce i wartościach;
- 6) zarządzanie jest istotnym elementem utrzymania demokracji;
- 7) zarządzanie jest zależne od kontekstu.

W opinii autora niniejszego artykułu powyższe punkty dobrze podsumowują główne wnioski płynące z dorobku klasyka zarządzania publicznego.

Zasługą Gulicka jest rozwój naukowego nurtu o administracji publicznej w latach 20. XX wieku, który propagował w kolejnych dwóch dekadach. L.H. Gulick był jednym z pierwszych, którzy twierdzili, że administracja publiczna powinna korzystać z wypracowanych w przedsiębiorstwach metod zarządzania, zwłaszcza w ramach nurtu inżynierskiego i stosunków międzyludzkich. Dla Gulicka związek pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym był dwukierunkowy: każdy z nich powinien współpracować ze sobą.

Bibliografia

- [1] ASPA's New York Metropolitan Chapter Celebrates 70th Anniversary, <http://patimes.org/aspas-new-york-metropolitan-chapter-celebrates-70th-anniversary/>, [30.12.2015].
- [2] Blumberg S.K., *Seven Decades of Public Administration: A Tribute to Luther Gulick*, "Public Administration Review", March/April 1981.
- [3] Breese R., *Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organisation*, "Journal of Management History" 2013, Vol. 19, Iss. 2.

- [4] Fitch L.C., *Making democracy work: The life and letters of Luther Halsey Gulick, 1892–1993*, Institute of Governmental Studies Press, University of California, Berkeley 1996.
- [5] Folser S., Ink D., *A Remembrance of Luther Gulick*, “Public Administration Review” 2014, Vol. 74, Iss. 6.
- [6] Georgiou I., *A Blast At The Past: An Inquiry Into Herbert Simon’s Arguments Against The Principles*, “Public Administration” 2013, Vol. 91, No. 4.
- [7] Gross B., *The Managing of Organizations: The administrative struggle*, Free Press of Glencoe, New York 1964.
- [8] Gulick L.H., Urwick L., *Papers On The Science Of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York 1937.
- [9] Gulick L.H., *Administrative reflections from world war II*, University of Alabama Press, Alabama 1948.
- [10] Gulick L.H., *Management is a Science*, “Academy of Management Journal”, March 1965.
- [11] Gulick L.H., *Notes on the theory of organization*, [in:] Gulick L., Urwick L. (eds.), *Papers On The Science Of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York 1937.
- [12] Gulick L.H., *Reflections on Public Administration, Past and Present*, “Public Administration Review”, November/December 1990.
- [13] Gulick L.H., *Science, Values, and Public Administration*, [in:] Gulick L., Urwick L. (eds.), *Papers On The Science Of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York 1937.
- [14] Gulick L.H., *The Metropolitan Problem and American Ideas*, Alfred A. Knopf, New York 1962.
- [15] Gwizdani D.M., *Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976.
- [16] Hammond T.A., *In Defence of Luther Gulick’s ‘Notes on the Theory of Organisation’*, “Public Administration” 1990, Vol. 68.
- [17] Katz D., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [18] Lynn L.E., *Public Management: Old and New*, Routledge, New York, London 2006.
- [19] Meier K.J., *Governance, Structure, and Democracy: Luther Gulick and the Future of Public Administration*, “Public Administration Review”, December 2010.
- [20] Meier K.J., Bohte J., *Ode to Luther Gulick. Span of Control and Organizational Performance*, “Administration & Society” 2000, Vol. 32, No. 2.
- [21] Meier K.J., Bohte J., *Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick’s Research Design*, “Public Administration Review” 2003, Vol. 63, No. 1.
- [22] *The Columbia Encyclopedia*, 6th edition, Columbia University Press, New York 2001.

- [23] Van Riper P., *Luther Gulick on Frederick Taylor and Scientific Management*, "Journal of Management History" 1995, No. 1(2).
- [24] Van Riper P., *The Literary Gulick: A Bibliographical Appreciation*, "Public Administration Review", November/December 1990.
- [25] Witzel M., *Biographical Dictionary of Management*, 2 volumes, Thoemmes Press, Bristol 2001.
- [26] Wren D.A., *The Evolution of Management Thought*, 4th edition, John Wiley & Sons, New York 1994.

LUTHER H. GULICK III (1892–1993) – PIONIER ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja i analiza dorobku Luthera H. Gulicka III (1892–1993), którego zasługą jest rozwój naukowego zarządzania w administracji publicznej w latach 20. XX w. L.H. Gulick w znaczący sposób wpłynął na kształtowanie się zarządzania publicznego poprzez adaptację zasad zarządzania przedsiębiorstwem do administracji publicznej. W tekście przedstawiono życiorys tego klasyka, następnie scharakteryzowano dorobek piśmienniczy i omówiono poszczególne wątki tworzące główne tematy jego zainteresowań. Zaliczono do nich: autorskie rozwinięcie Fayolowskiej klasyfikacji funkcji zarządzania, znane pod akronimem POSDCORB, podział i koordynację pracy, rozpiętość kierowania oraz rolę naukowego zarządzania w administracji publicznej. Artykuł kończy stwierdzenie o aktualności zagadnień będących w centrum zainteresowania L.H. Gulicka.

SŁOWA KLUCZOWE: LUTHER H. GULICK, NAUKOWE ZARZĄDZANIE, ADMINISTRACJA PUBLICZNA, HISTORIA ZARZĄDZANIA

LUTHER H. GULICK III (1892–1993) – PIONEER OF PUBLIC MANAGEMENT

Abstract

The objective of this article is to present and analyze the achievements of Luther H. Gulick III (1892–1993), who contributed to the development trend of public administration in the 20s of the twentieth century. L.H. Gulick significantly influenced the public governance by adapting the principles of business management to public administration. The text presents the biography of this person and discusses his output covering various topics. Gulick's main research themes were: own classification of management functions known as POSDCORB, division of work and coordination, span of control and the role of scientific management in public administration. The article concludes with a statement about the relevance of issues with which L.H. Gulick has dealt.

KEY WORDS: LUTHER H. GULICK, SCIENTIFIC MANAGEMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, BUSINESS HISTORY

FORMY ZATRUDNIENIA – ANALIZA ELASTYCZNOŚCI PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

W świetle wyników corocznego globalnego badania trendów HR, zawartych w raporcie Deloitte z 2015 roku [16, s. 49], ponad jedna trzecia (34%) wszystkich zatrudnionych w Stanach Zjednoczonych to pracownicy kontraktowi, a więcej niż połowa (51%) respondentów podała, że zapotrzebowanie ich organizacji na pracowników nieetatowych będzie rosło w ciągu najbliższych 3–5 lat. Elastyczność zatrudnienia zwiększa szanse działania przedsiębiorców przez możliwość szybkiego wprowadzania zmian, a indywidualna elastyczność pracowników wspomaga ich innowacyjność, tak pożądaną w ostatnim okresie [17]. Stworzenie elastycznej organizacji wewnątrz przedsiębiorstw wymaga jednak zaistnienia trzech czynników:

- możliwości formalnych (prawo) i kompetencyjnych (wiedza) zastosowania elastycznych, pracowniczych i niepracowniczych form zatrudnienia;
- elastycznego pracodawcy – również w postaci przedsiębiorcy niebędącego pracodawcą (przedsiębiorstwa użytkownika, przedsiębiorstwa współpracującego), mającego potrzebę uelastycznienia pracy i rozumiejącego tę potrzebę po stronie pracownika;
- elastycznego pracownika, w tym współpracownika, co-workera, który potrzebuje elastyczności, ale też ma świadomość i rozumie jej znaczenie z organizacyjnego punktu widzenia.

Z formalno-prawnego punktu widzenia w Polsce istnieje możliwość stosowania różnych rozwiązań na gruncie kodeksu pracy i kodeksu cywilnego, a wola i wiedza przedsiębiorców wydają się być znaczne. Natomiast stosowane praktyki wskazują często na jednostronne, skrajnie ekonomiczne podejście do proponowanych

* Dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. nadzw. UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** Dr Grzegorz Wojtkowiak – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

pracownikom form zatrudnienia. Z kolei biorąc pod uwagę sytuację na rynku pracy, w wielu jego segmentach zmieniającą się w kierunku rynku pracownika, coraz większego znaczenia nabierają potrzeby i możliwości pracowników. Z tego powodu główny problem badawczy w tym artykule sformułowano następująco: od czego zależy potencjał elastyczności po stronie pracowników, czy można wyodrębnić pewne charakterystyki, zachowania elastycznego pracownika, a więc zdefiniować cechy i sytuacje, w których osoby podejmujące pracę są skłonne wybrać daną formę zatrudnienia? Przeprowadzone badania mają charakter pilotażowy, a ich celem jest przede wszystkim doprecyzowanie zakresu dalszych badań nad elastycznością pracowników (czas i miejsce pracy są przedmiotem innej publikacji), a następnie wskazanie możliwości uelastycznienia zatrudnienia będących po stronie pracowników.

1. Elastyczne zatrudnienie – formy i uwarunkowania

Elastyczne zatrudnienie jest pojęciem szerokim, ujmowanym w skali makro- i mikroekonomicznej, obejmującym sposoby wykonywania pracy zawodowej odmienne od uważanego za tradycyjny (w domyśle sztywny, stabilny), czyli umowy o pracę na czas nieokreślony, na pełen etat, w siedzibie pracodawcy, w określonych godzinach i w długoletniej perspektywie [2, s. 10; 3; 15; 6], ale też rozwiązania, które z prawnego punktu widzenia nie są wprost zaliczane do kategorii zatrudnienia [5, s. 575–596; 4, s. 48; 11, s. 75]. To sprawia, że nietypowe formy zatrudnienia obejmują różnorodne rozwiązania różniące się między sobą poziomem elastyczności [13, s. 94]:

- formy mało elastyczne, w tym: mianowanie, umowa na okres próbny, wybór, umowa na wykonanie zadania, umowa sezonowa, umowa na czas określony;
- formy średnio elastyczne, w tym: umowa przedwstępna, umowa o pracę nakładczą, umowa agencyjna, leasing pracowniczy, praca w niepełnym wymiarze godzin, *job sharing*;
- formy bardzo elastyczne, w tym: kontrakt menadżerski, umowy cywilno-prawne (umowa-zlecenie, umowa o dzieło), *outsourcing*, telepraca, umowa akwizycyjna.

To, które z nich zostaną wykorzystane w działalności danego przedsiębiorstwa lub aktywności danego pracownika, zależy od potrzeb i siły przetargowej obu stron relacji pracy. W ramach zagadnień podjętych w tym artykule należy wyróżnić dwa główne motywy i obszary wykorzystania elastyczności zatrudnienia przez pracodawców:

- możliwość rezygnacji z pracownika w sytuacji dłuższego braku zapotrzebowania na jego pracę (niezależnie od elastyczności czasu pracy, np. w ramach wydłużonego okresu rozliczania), przy jednoczesnym zapewnieniu możliwości pozyskania pracownika w sytuacji ponownego wzrostu;

- ograniczanie kosztów pracy (całkowitego kosztu wynagrodzenia) w relacji do motywacji pracownika i wartości, jaką otrzymuje w związku z kosztami ponoszonymi przez pracodawcę (płaca netto).

Ograniczanie liczby zatrudnionych jest możliwe dzięki stosowaniu wielu narzędzi, np. przez programy dobrowolnych odejść czy płatne urlopy. Problematyka artykułu została jednak zawężona do stosowania takich rozwiązań, aby już na etapie planowania zatrudnienia zapewnić wysoką elastyczność kadry, bez konieczności stosowania szczególnych (wymagających dodatkowych nakładów) narzędzi ograniczania zatrudnienia w późniejszym czasie. W powyższym kontekście wśród narzędzi zapewniających elastyczność zatrudnienia najczęściej wymienia się [8, s. 40–41; 9, s.77–80]:

- stosowanie umów na czas określony,
- kontraktowanie pracy,
- wykorzystywanie umów opartych o kodeks cywilny (umowy-zlecenia i umowy o dzieło),
- zatrudnianie (wynajem) pracowników tymczasowych za pośrednictwem agencji pracy,
- wykorzystywanie pozornych umów w ramach działalności gospodarczej prowadzonej przez „pracownika” (wykonywanych praktycznie na zasadach pracy zgodnie z jej charakterem określonym w kodeksie pracy, jednak z zapewnieniem formalnego stosunku w ramach kodeksu cywilnego).

Rozpatrując katalog elastyczności organizacji z perspektywy pracodawcy, warto uzupełnić to spojrzenie również o elastyczność postrzeganą przez pracowników. Ma to szczególne znaczenie, biorąc pod uwagę, że pracodawca poszukujący elastycznych rozwiązań oraz oferujący niestabilne i zmniejszające bezpieczeństwo rozwiązania także będzie musiał zmierzyć się z „elastycznym” pracownikiem. Można zauważyć, że w ramach oczekiwań pracowników coraz częściej pojawiają się wnioski o wydłużone urlopy (nawet kilkumiesięczne), pozyskiwane do realizacji celów innych niż zawodowe. Powszechniejsze stają się również relatywnie częste zmiany miejsca pracy (z wielu powodów). Rosną także roszczenia związane z wynikowym systemem wynagradzania – uczestnictwem w zyskach czy wynagrodzeniem w formie akcji lub udziałów. Takie oczekiwania są artykułowane zarówno przez związki zawodowe, jak i indywidualne osoby, głównie przedstawiciele wyspecjalizowanej kadry i menadżerów. Wśród uwarunkowań społecznych rozwoju elastycznych form zatrudnienia [8, s. 85–91] wymienia się: model rodziny (podział obowiązków i praca zawodowa kobiet), równowagę praca – życie (szczególnie w nawiązaniu do pracy zawodowej kobiet, ale także do postawy wobec pracy osób z młodszych pokoleń), wydłużenie trwania życia (i dążenie do wydłużenia aktywności zawodowej i zarobkowej) oraz czynniki kulturowe (podejście jednostki i społeczeństwa do pracy zawodowej). Istotne znaczenie w kształtowaniu elastycznego zatrudnienia ma także kwestia decyzyjności pracownika [14, s. 189] – z jednej strony obserwuje się proces eksternalizacji

zatrudnienia, polegający na „wypychaniu” pracobiorców na zewnętrzny rynek pracy przez stosowanie niepracowniczych form zatrudnienia w celu wyrobienia akceptacji pracowników dla tych form i osłabienia ich więzi wewnątrzorganizacyjnych. Z drugiej strony proces ten powoduje wzrost doświadczenia pracowników w prowadzeniu działalności zawodowej w nietypowych formach i przy dostrzeżeniu ich korzyści – domaganie się ich od pracodawców.

Budowa elastycznej organizacji spełniającej wymogi dynamicznego otoczenia nie jest prostym zadaniem. Współczesny przedsiębiorca funkcjonuje w rzeczywistości pełnej swoistych paradoksów, w której nie tylko musi zmieniać swoją ofertę, lecz także równolegle powinien radzić sobie z oczekiwaniami różnych grup pracowników. Z jednej strony musi zapewnić elastyczność zasobów, z drugiej – kształtować zaangażowanie i rozwój pracowników. Jednocześnie musi zapewnić stabilny i zrównoważony rozwój w ustrukturyzowanym otoczeniu dającym poczucie bezpieczeństwa, ale też zmagać się ze zmieniającymi się roszczeniami mniej lojalnych pracowników. Należy też zwrócić uwagę na to, że wiele z form elastycznego (nazywanego też niestandardowym) zatrudnienia powoduje zmianę statusu z pracownika na współpracownika (samozatrudniony, pracownik tymczasowy, pracownik kontraktowy), co ma konsekwencje także dla pracodawcy. Europejski Model Społeczny nadal uznaje pewnych, dobrze nagradzanych pracowników za najbardziej efektywny sposób zapewnienia wysokiej jakości pracy, i jeśli w UE miały miejsce interwencje wspierające współpracowników, to zmierzały one do zapewnienia im świadczeń podobnych do pracowniczych [10, s. 61].

W takiej sytuacji niezwykle ważne staje się dobre poznanie możliwości i oczekiwań partnerów – zarówno pracowników, jak i współpracowników.

2. Elastyczność pracowników w świetle przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzono metodą badań ankietowych w okresie lipiec–sierpień 2015 r. na niereprezentatywnej próbie 160 osób (doboru dokonano w oparciu o kryterium dostępności) – strukturę próby charakteryzują dane zawarte w tabeli 1.

Prezentowane poniżej wyniki dotyczą części przeprowadzonych badań, a konkretnie postawy pracowników wobec formalnych aspektów zatrudnienia. Pod uwagę wzięto dwie formy świadczenia pracy: umowy terminowe oraz własną działalność gospodarczą, a także mniej formalny aspekt, ale mający znaczenie dla wyboru formy zatrudnienia, a mianowicie stosunek do preferowanego okresu zatrudnienia u danego pracodawcy. Opinie autorów należy interpretować jako komentarz do wyników badań wstępnych z wykorzystaniem szerszej wiedzy dotyczącej zagadnienia – nie można

jednak uogólniać wyników dla całej populacji, stąd nie zastosowano szczegółowych analiz statystycznych.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

	Kategoria	Odsetek osób w próbie
Płeć	Mężczyzna	34,38%
	Kobieta	65,00%
Wiek	20–29 lat	45,63%
	30–40 lat	23,75%
	40–55 lat	20,63%
	>55 lat	10,00%
Staż	<3	23,75%
	4–9	25,63%
	10–20	17,50%
	>20	29,38%
Wykształcenie	podstawowe	1,88%
	średnie	23,75%
	wyższe licencjackie	33,75%
	wyższe magisterskie	40,63%
Profil zawodowy	techniczny	26,25%
	ekonomiczny	32,50%
	inny humanistyczny i społeczny	27,50%
	inny matematyczny	5,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

2.1. Forma zatrudnienia – umowa terminowa

W zakresie możliwości zmiany formy zatrudnienia sformułowano pytania dotyczące częstej praktyki stosowanej przez pracodawców, związanej zarówno z chęcią ograniczenia kosztów stałych i uelastycznienia zatrudnienia, jak i obniżenia kosztów obciążających faktycznie otrzymywane przez pracownika wynagrodzenie. W zakresie potencjalnego ułatwienia pracodawcy zwolnienia z pracy sformułowano następujące pytanie, przedstawiające pewną hipotetyczną sytuację:

Mam umowę na czas nieokreślony, a pracodawca proponuje przejście do spółki powiązanej na umowę terminową (2 lata). Czy wyrażę zgodę na taką zmianę? Jakiej podwyżki oczekuję (w procentach)?

Tabela 2. Reakcja badanych osób na potencjalną propozycję zmiany umowy (w % badanych osób i w % oczekiwanej rekompensaty finansowej w stosunku do otrzymywanego wynagrodzenia)

Kategoria		Zgoda na zmianę umowy na terminową	Oczekiwana podwyżka
Płeć	Mężczyzna	56%	28%
	Kobieta	45%	27%
Wiek	20–29 lat	44%	27%
	30–40 lat	50%	38%
	40–55 lat	55%	18%
	>55 lat	63%	–
Staż	<3	34%	32%
	4–9	51%	25%
	10–20	46%	42%
	>20	60%	19%
Wykształcenie	podstawowe	67%	25%
	średnie	61%	18%
	wyższe licencjackie	37%	29%
	wyższe magisterskie	52%	32%
Profil zawodowy	techniczny	62%	19%
	ekonomiczny	38%	28%
	inny humanistyczny i społeczny	34%	40%
	inny matematyczny	75%	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponad połowa odpowiadających mężczyzn zgodziłaby się na zmianę, podczas gdy znacznie mniej kobiet zgodziłoby się na taką korektę (tabela 2). Równocześnie oczekiwania co do podwyżki wynosiły około 28% – bez względu na płeć odpowiadających. Interesujący wynik jest związany z wyrażeniem zgody na zmianę formy zatrudnienia w przypadku poszczególnych grup wiekowych i stażu pracy. Osoby wraz z wiekiem chętniej wyrażały zgodę na zmianę zasad. Przyczyną takich odpowiedzi (szczególnie w grupie wiekowej 55+) może być strach przed utratą pracy w przypadku niewyrażenia zgody na prośbę pracodawcy. Tendencja ta jest również zauważana w podziale według stażu pracy, przy czym osoby ze stażem 10–20 lat wyrażały zgodę rzadziej (pewność swojej pozycji zawodowej) niż osoby ze stażem 4–9 lat.

Największe oczekiwania związane z podwyżką wynagrodzenia wyraziły osoby w wieku 30–40 lat i ze stażem 10–20 lat, przy czym wraz ze wzrostem wieku i stażu oczekiwania te zdecydowanie spadały (prawdopodobnie mniejsze potrzeby finansowe związane z etapem życia, ale też większe poczucie ryzyka utraty pracy przy nadmiernych roszczeniach).

Respondenci z wykształceniem podstawowym i średnim najchętniej wyrażali zgodę na zmianę formy zatrudnienia, najmniej chętne były osoby z wykształceniem na poziomie licencjatu. Równocześnie to osoby z wykształceniem wyższym niż średnie oczekiwały największych podwyżek.

Co zaskakujące, zgodę na zmianę najchętniej wyrażali pracownicy określający swój profil zawodowy jako techniczny lub inny o charakterze matematycznym, oczekując jednocześnie relatywnie najmniejszych podwyżek. W tym samym czasie to właśnie humaniści najrzadziej wyrażali zgodę na zmianę, oczekując największego wzrostu wynagrodzenia. Tu zapewne znaczenie ma odczuwana obawa o destabilizację – osoby pracujące w dziedzinach ścisłych mają obecnie większe możliwości znalezienia pracy i wyższe zarobki w porównaniu z humanistami.

Podsumowując wyniki dotyczące zmiany umowy bezterminowej na umowę na czas określony i oczekiwanej wysokości wynagrodzenia, należy zauważyć, że postawa pracowników może zależeć od kilku czynników:

- świadomości związanej z wpływem wysokości składek na przyszłą emeryturę, w tym zarówno poziom zaufania do państwa, jak i poziom uwzględniania we własnych planach konieczności finansowania życia na emeryturze;
- odpowiedzialności społecznej i chęci partycypacji w finansowaniu wydatków „budżetowych”;
- indywidualnej sytuacji majątkowej i bieżącej sytuacji finansowej danej osoby;
- pozycji zawodowej i poczucia siły własnych kompetencji, pozwalających na zmianę pracy bez obaw;
- poczucia zagrożenia i przekonania, że oczekiwana podwyżka będzie praktycznie wynagrodzeniem za okres wypowiedzenia i odprawy.

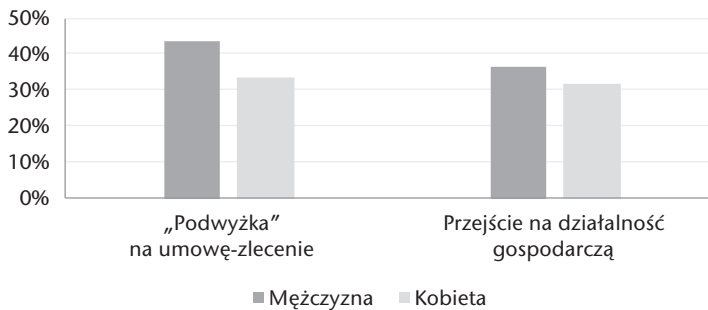
Nasuwa się pytanie, które warto byłoby zadać w celu pełnego zobrazowania dylematów decyzyjnych pracodawców i preferencji pracowników: czy pracownik, w sytuacji gdy ma umowę terminową, będzie skłonny zgodzić się na obniżenie wynagrodzenia, jeśli otrzymałby umowę na czas nieokreślony?

2.2. Forma zatrudnienia – działalność gospodarcza

W badaniu poddano analizie również dwie inne popularne sytuacje związane z oszczędnościami w zakresie kosztów pracy: z wykorzystaniem umów-zlecenia (choć stan prawny w tym zakresie zmienia się od 2016 r.) oraz z wykorzystaniem działalności gospodarczej prowadzonej jednoosobowo przez osoby fizyczne. Pytania sformułowane w kontekście podwyżki lub zapewnienia wyższych wypłat – celem takiego ujęcia problemu było wyeliminowanie wrażenia respondentów, iż podejmują decyzję o otrzymaniu lub nieotrzymaniu pracy, i stworzenia poczucia, iż przez „manipulacje na granicy prawa” mogą otrzymać wyższe wynagrodzenie. W związku z tym w ankiecie postawiono następujące pytania:

1. Mam umowę na czas nieokreślony, a pracodawca proponuje podwyżkę w formie dodatkowych fikcyjnych zleceń (umowy-zlecenia) od spółki powiązanej (co powoduje oszczędność na kosztach ubezpieczeń społecznych). Czy zgodzę się na taką propozycję?
2. Mam umowę na czas nieokreślony i zarabiam 5 tys. zł brutto, a pracodawca proponuje przejście „na pracę w oparciu o własną działalność gospodarczą” (co spowoduje wyższą wypłatę o ponad 1 tys. zł), jednocześnie deklaruje utrzymanie pozostałych przywilejów (typu urlop) jak u pracownika. Czy zgodzę się na taką formę „podwyżki”?

Rysunek 1. Wyrażenie zgody badanych osób na potencjalną propozycję zmiany formy umowy według płci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

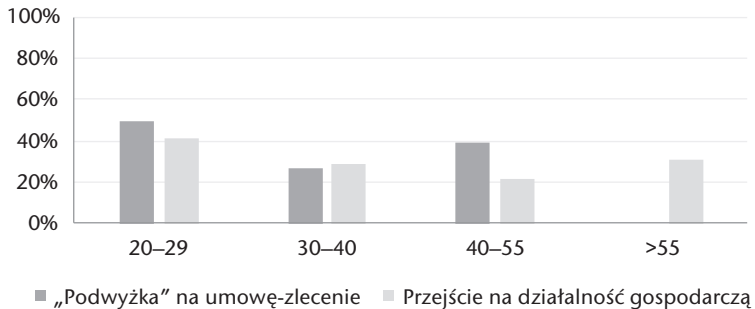
Odpowiedzi pozytywnych na propozycję wypłaty podwyżki na podstawie umowy-zlecenia były zaskakująco niewiele (rysunek 1). Łącznie jedynie około 37% respondentów wyraziło zgodę na taką formę podwyżki. Jednocześnie wśród kobiet było to 34%, a wśród mężczyzn – 44%. W przypadku przejścia na działalność gospodarczą zgodę na taką zmianę wyraziła jedna na trzy badane osoby, przy czym wśród kobiet było to 32%, a wśród mężczyzn – 36%. Taka struktura jest zrozumiała i wynika m.in. z powszechnego przekonania (i praktyki), że opieka nad dziećmi i ryzyko z tym związane są rolą kobiet, stąd to właśnie one poszukują większej ochrony (ubezpieczenie), czego nie gwarantuje im działalność gospodarcza.

Zgodę na „podwyżkę” w formie dodatkowych umów najchętniej wyrażali ludzie o najniższym wieku i stażu pracy (rysunek 2 i 3), najrzadziej zgodę taką wyrażały osoby ze stażem ponad 10 lat i ponad 20 lat – co jest zgodne z ogólnymi przypuszczeniami, choć zgody takiej udzielali chętniej 40-latkowie niż osoby w przedziale wieku 30–40 lat.

W przypadku przejścia na działalność gospodarczą struktura jest podobna – akceptacja takiego rozwiązania spada wraz z wiekiem i stażem, zaskakują natomiast osoby w grupie 55+, które nie zgadzając się na podwyżki w formie umów-zlecenia (brak

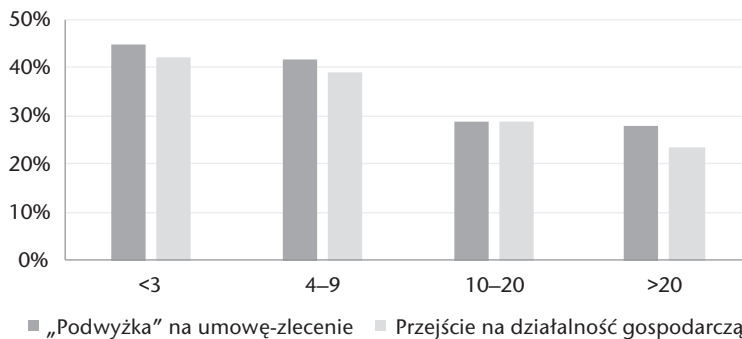
pozytywnych odpowiedzi), znacznie chętniej (31%) rozważałyby rezygnację z ochrony kodeksu pracy. Taką zależność można wyjaśnić głównie wolą przestrzegania prawa (w pytaniu wskazano, że umowy-zlecenia mają charakter fikcyjny i są realizowane jedynie w celu ominięcia kosztów ubezpieczeń społecznych).

Rysunek 2. Wyrażenie zgody badanych osób na potencjalną propozycję zmiany formy umowy według wieku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

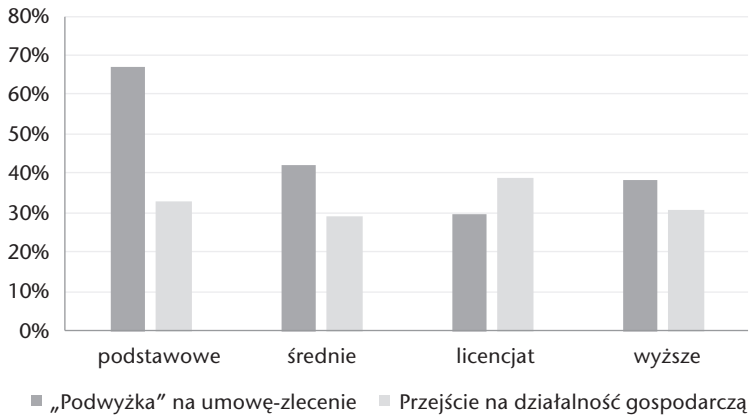
Rysunek 3. Wyrażenie zgody badanych osób na potencjalną propozycję zmiany formy umowy według stażu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

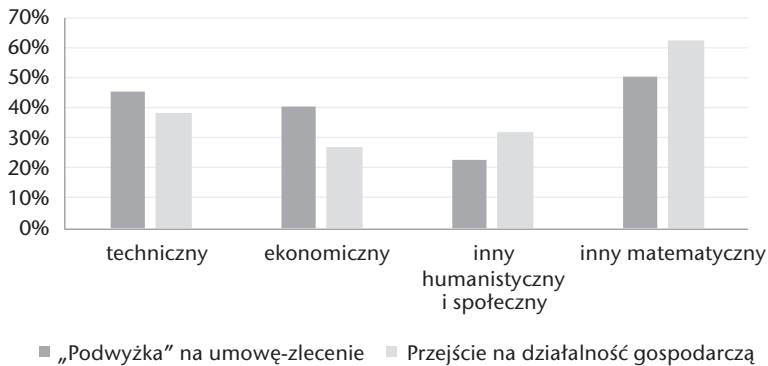
Struktura odpowiedzi w zależności od wykształcenia respondentów wskazuje, że zgoda na umowy-zlecenia jest mniej chętnie wyrażana wraz ze wzrostem wykształcenia (rysunek 4), przy czym osoby z wykształceniem wyższym magisterskim częściej wyrażą taką zgodę niż osoby po licencji. Odpowiedzi w zakresie zgody na działalność gospodarczą są względnie porównywalne, choć wyróżnia się tu grupa osób, która ukończyła pierwszy stopień studiów.

Rysunek 4. Wyrażenie zgody badanych osób na potencjalną propozycję zmiany formy umowy według wykształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 5. Wyrażenie zgody badanych osób na potencjalną propozycję zmiany formy umowy według profilu zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Osoby określające swój profil jako techniczny i inny matematyczny zdecydowanie wyróżniły się w wyrażeniu zgody zarówno na podwyżkę w formie umowy-zlecenia, jak i przejście na własną działalność gospodarczą – świadczy to zarówno o względnej odwadze, jak i zapewne zaufaniu do pracodawców (rysunek 5). Osoby z profilem humanistycznym najrzadziej zgodziłyby się na umowę-zlecenia, podobnie rzadko osoby z profilem ekonomicznym zgodziłyby się na założenie własnej działalności gospodarczej.

Wpływ na decyzje z pewnością ma w powyższych kwestiach kilka elementów:

- wcześniej wymieniana świadomość dotycząca wpływu składek na jakość życia na emeryturze,
- skłonność do oszczędzania,
- indywidualne preferencje i potrzeby w zakresie bieżących zarobków netto i faktycznie osiąganego wynagrodzenia obecnie,
- stosunek do przestrzegania prawa.

Z perspektywy pracodawców wartościowe byłyby badania, w których decyzja o opcji przejścia na działalność gospodarczą będzie podejmowana w zależności od aktualnych zarobków pracownika.

2.3. Okres zatrudnienia

Punktem wyjścia do podjęcia wątku okresu zatrudnienia stało się panujące ogólne przeświadczenie, że zbyt długi okres zatrudnienia u tego samego pracodawcy lub na tym samym stanowisku powoduje m.in.: obniżenie własnej wartości, strach przed potencjalną zmianą, zbytne uzależnienie od danego miejsca i niechęć do zmian, ryzyko braku wzrostu wynagrodzenia (względem zmian rynkowych), obniżenie potencjału rozwojowego. Są to zatem zagadnienia, które w poprzednich pytaniach pojawiały się jako uzasadnienia postawy wobec wskazanych propozycji. Jednocześnie wynik analizy może wskazać poziom akceptacji (i zrozumienia) zmian form zatrudnienia inicjowanych przez pracodawcę.

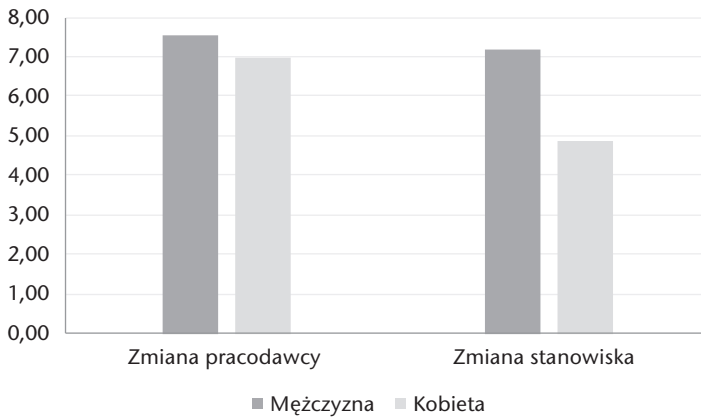
Decyzja o zmianie pracy jest zawsze indywidualna, zależy nie tylko od zarobków, ale również innych warunków pracy (rozumianych bardzo szeroko), począwszy od atmosfery w zespole, po indywidualny zakres zadań, odpowiedzialności i możliwości rozwoju. Aspekt ten można również ocenić z punktu widzenia pracodawcy w oparciu o krzywą cyklu życia zawodowego pracownika [12, s. 88].

Istnieje wiele czynników, które mogą wpłynąć na obniżenie efektywności związanej z osiągnięciem wysokiej pewności co do sposobu wykonywania pracy. Pojawia się również wiele elementów demotygujących, w szczególności elementów krytycznej oceny otoczenia, wystąpienia efektów porównań, wewnętrznej konkurencji. Taki stan, niezauważony przez pracodawców czy pracowników, może prowadzić do znacznego ograniczenia potencjału rozwojowego i awersji do wprowadzania zmian. Jest to szkodliwe zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Z drugiej strony długi staż pracy u danego pracodawcy pozwala na osiągnięcie poczucia bezpieczeństwa, komfortu pracy, stabilizacji.

W związku z powyższym zadano w tej kwestii dwa pytania:

1. *Po jakim okresie zatrudnienia u jednego pracodawcy należy zmienić pracę?*
2. *Po jakim okresie zatrudnienia na danym stanowisku pracy należy je zmienić?*

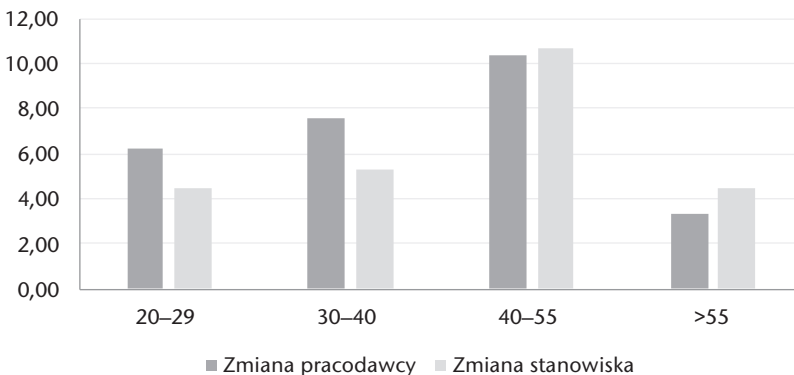
Rysunek 6. Wyrażenie chęci zmiany pracy po okresie (w latach) przepracowanym u danego pracodawcy lub na danym stanowisku według płci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Różnice w określeniu czasu, po którym należy zmienić pracodawcę, w odpowiedziach mężczyzn i kobiet różnią się o ponad pół roku (rysunek 6). Jednocześnie zaskakujący wydaje się dłuższy okres wskazywany przez mężczyzn, mimo że można byłoby przypuścić, że to właśnie kobiety będą poszukiwały większej stabilizacji. Podobna tendencja jest zauważalna w sytuacji zmiany pracy na danym stanowisku. Zrozumiałe są tu odpowiedzi wskazujące krótszy okres, w którym należy zmienić pracę, jeżeli przez pewien czas pracownik nie awansuje, jednocześnie różnica między odpowiedziami mężczyzn i kobiet jest tu znacząca i wynosi ponad 2 lata.

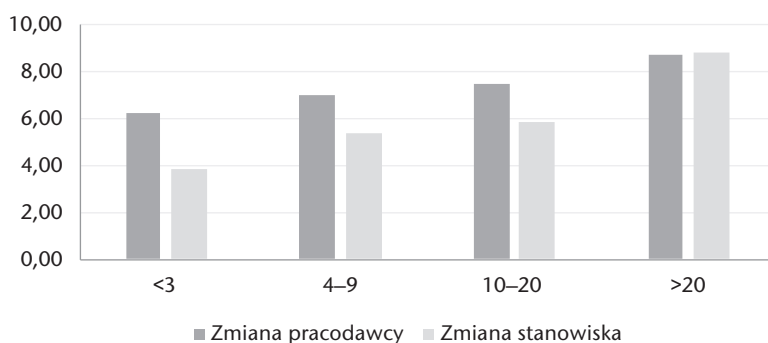
Rysunek 7. Wyrażenie chęci zmiany pracy po okresie (w latach) przepracowanym u danego pracodawcy lub na danym stanowisku według wieku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza odpowiedzi w podziale osób według wieku i stażu pracy jest zgodna z ogólnym przypuszczeniem (rysunek 7 i 8). Osoby najmłodsze i o najkrótszym stażu podają istotnie niższy czas niż osoby z większym doświadczeniem, przy czym wydłużenie wskazywanego okresu wydaje się proporcjonalne. Równocześnie należy zauważyć, że aż połowa osób z wiekiem ponad 55 lat nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie. Zatem można przypuszczać, że nie uznali za stosowne w ogóle zdecydować o zmianie pracy wyłącznie z powodu zbyt długiego okresu pracy. W takiej sytuacji interpretacja wyniku wskazanego w tabeli 8 będzie nieprawidłowa.

Rysunek 8. Wyrażenie chęci zmiany pracy po okresie (w latach) przepracowanym u danego pracodawcy lub na danym stanowisku według stażu pracy



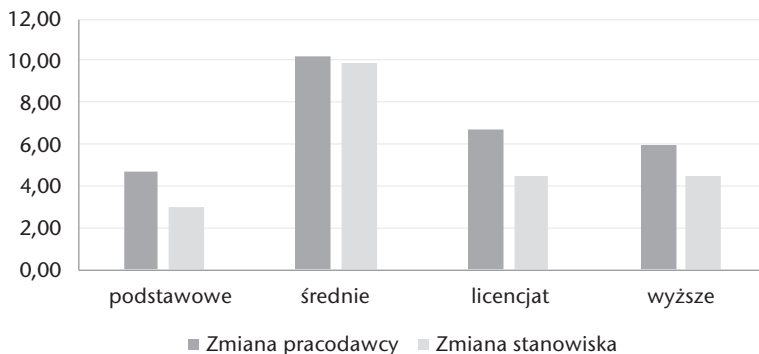
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnie udzielane odpowiedzi związane ze zmianą pracy z powodu zbyt długiego okresu pracy na danym stanowisku pracy zgodne są z przypuszczeniem – tu również zaskakuje nieudzielenie odpowiedzi przez najstarszych pracowników. Szczególną uwagę należy jednak zwrócić na fakt, że różnica między czasem wskazywanym ze względu na miejsce pracy i stanowisko wykazuje tendencję malejącą wraz ze wzrostem wieku i stażu respondentów. Oznacza to, że starsi pracownicy bardziej utożsamiają przyszłość swojej pracy z osiągniętym stanowiskiem pracy – co również zgodne jest z początkowymi tendencjami.

Niezwykle ciekawy wynik pojawia się podczas analizy odpowiedzi według wykształcenia respondentów (rysunek 9). Osoby z wykształceniem podstawowym wskazały najniższy okres, wyraźnie najdłuższy osoby z wykształceniem średnim, a podany czas skracał się u osób z wykształceniem licencjackim i wyższym. Wskazania dotyczące zmiany pracy ze względu na zbyt długą pracę na danym stanowisku zgodne były z wcześniejszą tendencją – respondenci wskazywali nieznacznie krótszy czas. Wynik taki może potwierdzać względną pewność możliwości znalezienia pracy u osób najniżej wykształconych przy jednoczesnym najkrótszym

okresie demotywacji. Najmniejsze obawy przed rutyną wykazują pracownicy ze średnim wykształceniem.

Rysunek 9. Wyrażenie chęci zmiany pracy po okresie (w latach) przepracowanym u danego pracodawcy lub na danym stanowisku według wykształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 10. Wyrażenie chęci zmiany pracy po okresie (w latach) przepracowanym u danego pracodawcy lub na danym stanowisku według profilu zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza odpowiedzi ze względu na profil zawodowy respondentów wymaga szczególnego omówienia (rysunek 10). Osoby określające swój profil zawodowy jako techniczny wskazały najdłuższy okres zmian pracy, przy czym niemal identyczny dla pracy

na tym samym stanowisku i u tego samego pracodawcy. Grupa ekonomistów o rok szybciej podejmie zmianę pracy, jeśli będzie wykonywała ją dla tego samego podmiotu, jednak znacznie szybciej – po ponad czterech i pół roku zmieni pracę, jeśli będzie pozostawać na tym samym stanowisku. Najkrótszy okres wskazywali respondenci określający siebie jako humanistów: odpowiednio nieco ponad pięć i cztery lata.

Na wskazywany okres zatrudnienia z pewnością miało wpływ wiele czynników indywidualnych i wewnętrznych, w tym:

- indywidualna sytuacja życiowa,
- indywidualne cechy osobowościowe,
- obecne warunki w pracy, w tym również dopasowanie pracy do kompetencji czy szeroko rozumiana jej atrakcyjność zawodowa,
- konkurencyjność na rynku pracy w danej branży, dla określonych stanowisk pracy i specjalizacji, w danym regionie.

Z perspektywy pracodawcy warto uwzględnić powyższe wyniki i zwrócić uwagę na oczekiwania poszczególnych grup pracowników, ich ambicje zawodowe, ale też subiektywnie i obiektywnie odczuwaną sytuację zawodową. W świetle badań przeprowadzonych przez I.A. Baruk [1] ponad połowa badanych zmieniłaby pracodawcę po rozważeniu korzyści pozafinansowych (w tym warunków zatrudnienia o charakterze niefinansowym) w obecnym i potencjalnym miejscu pracy, a jednocześnie tylko dostatecznie duże zadowolenie ma wpływ na decyzję o pozostaniu u danego pracodawcy.

Podsumowanie

Część pracujących (pytanie: jak duża?) z jednej strony ani nie oczekuje, ani nawet często nie chce jednej i tej samej pracy przez całe życie zawodowe, z drugiej strony taka opcja jest ciągle atrakcyjna, ponieważ pracujący doceniają wartość regularnych szkoleń, ciągłego rozwoju, stabilizacji finansowej (niekoniecznie na wysokim poziomie), zazwyczaj dostępnych przy standardowych formach zatrudnienia [10, s. 63]. Te społeczne konsekwencje (również długoterminowe) dla indywidualnych pracowników, m.in. *employment insecurity* – utrata poczucia bezpieczeństwa, czy niekompatybilność z działaniami w ramach zarządzania zasobami ludzkimi obejmującymi wzrost zaangażowania, planowanie czy rozwój kompetencji, powodują nieprzerwane zainteresowanie zatrudnieniem pracowniczym. Jest to zauważalne w wynikach przeprowadzonych badań, które można podsumować następująco:

- relatywnie niewielka zgoda na podwyżki w oparciu o umowy-zlecenia;
- kobiety chętniej decydują się na zmiany, ale raczej stanowiska czy zakresu zadań w ramach tego samego miejsca pracy, ponieważ oczekują większej stabilizacji zatrudnienia;

- osoby z profilem technicznym i matematycznym rzadziej mają ochotę na zmianę pracy, znacznie chętniej natomiast wyrażają zgodę na zmianę formy zatrudnienia – oznacza to, że mogą mieć albo wyższe zaufanie do swoich pracodawców, albo są pewni swojej pozycji na rynku pracy;
- odpowiedzi nie są konsekwentne – osoby w przedziale wieku 55+ dość chętnie wyrażały zgodę na zmianę umowy na terminową (co pogarszało ich sytuację), a jednocześnie nie wyrażały zgody na podwyżki w formie umów-zlecenia. Przyczyną tego może być z jednej strony strach przed pracodawcą, a z drugiej – wysoka świadomość i przekonanie o wpływie płaconych składek na wysokość emerytury (oczekiwanej w krótszym okresie).

Powyższe dane utrudniają nieco zbudowanie profilu elastycznego pracownika ze względu na formę zatrudnienia, czego oczekivaliby pracodawcy. Można jednak w odniesieniu do badanej grupy stwierdzić, że największy potencjał elastyczności w zakresie formy zatrudnienia przejawiają mężczyźni o wykształceniu ścisłym, pozostałe cechy nie są już tak jednoznacznie, co nie do końca jest zbieżne z wcześniejszymi badaniami na temat m.in. znaczenia elastyczności pracy dla aktywności zawodowej kobiet [7]. Natomiast należy jeszcze zwrócić uwagę na znaczenie kontraktu psychologicznego – jeśli pracownik czy współpracownik ma poczucie wspólnych wartości z pracodawcą i wzajemnych zobowiązań, zgodzi się na formę zatrudnienia, która będzie z nimi współgrała, nawet w sytuacji niekoniecznie pełnej zgodności z regulacjami prawa – choć oczywiście może (i powinno) budzić to wątpliwości etyczne. W sytuacji braku zaufania pracobiorcy preferują formę zatrudnienia dającą im maksymalną ochronę prawną, a za takie nie uchodzą elastyczne formy pracy [15].

Autorzy są przekonani, że dążenie do zbudowania profilu elastycznego pracownika powinno być przedmiotem dalszej pracy, a wiedza o preferencjach i podstawach decyzji pracowników będzie miała fundamentalne znaczenie dla rozwiązań w zakresie pracy proponowanych pracodawców (szczególnie wobec wyzwań demograficznych).

Bibliografia

- [1] Baruk I.A., *Poziom zadowolenia i poziom satysfakcji pracowników a rynkowy potencjał organizacji – od kryzysu do sukcesu*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 3.
- [2] Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [3] Berezka A., *Nietypowe formy zatrudnienia w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 28, Szczecin 2012.
- [4] Bieliński A., Giedrewicz-Niewińska A., Szablowska-Juckiewicz M., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Difin, Warszawa 2015.
- [5] Cappelli P., Keller J., *Classifying work in the new economy*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 4.

- [6] Eamets R., Jaakson K., *Labour market flexibility and spatial mobility*, “International Journal of Manpower” 2014, Vol. 35.
- [7] Formánková L., Křížková A., *Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment*, “Gender in Management: An International Journal” 2015, Vol. 30.
- [8] Król M., *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- [9] Kucharski M., *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012.
- [10] Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [11] Musiała A., *Zatrudnienie niepracownicze*, Difin, Warszawa 2011.
- [12] Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- [13] Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K., *Innowacyjne formy pracy*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014.
- [14] Sochańska-Kawiecka M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kołakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T., *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne*, Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław 2013.
- [15] Svensson S., *Flexible working conditions and decreasing levels of trust*, “Employee Relations” 2012, Vol. 34.
- [16] *Trendy HR 2015. Nowy świat pracy*, Deloitte University Press, http://www².deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_trendy_hr_2015_kadry_nowy_swiat.pdf, 2015.
- [17] Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland*, “European Journal of Innovation Management” 2015, Vol. 18.

FORMY ZATRUDNIENIA – ANALIZA ELASTYCZNOŚCI PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Zapotrzebowanie organizacji na pracowników nieetatowych zauważalnie rośnie, ale rośnie też zainteresowanie pracobiorców różnorodnymi formami zatrudnienia. Problem badawczy

podjęty w tym artykule określono następująco: jaki jest zakres elastyczności po stronie pracowników i czy można zdefiniować cechy i sytuacje, w których osoby podejmujące pracę są skłonne zmienić formę zatrudnienia? Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości uelastycznienia zatrudnienia, będących po stronie pracowników. Badania przeprowadzono metodą badań ankietowych na niereprezentatywnej próbie 160 osób, a wyniki badań są osadzone w aktualnych uwarunkowaniach prawnych obowiązujących w Polsce. W efekcie wskazano sytuacje związane z cechami demograficznymi i aktualnymi warunkami pracy, które mogą sprzyjać większej elastyczności pracowniczej.

SŁOWA KLUCZOWE: ELASTYCZNOŚĆ ZATRUDNIENIA, FORMA ZATRUDNIENIA, PREFERENCJE PRACOWNIKÓW

FORMS OF EMPLOYMENT – ANALYSIS OF EMPLOYEES’ FLEXIBILITY

Abstract

The demand for non-permanent/temporary employees is visibly increasing, but in the same time the employers are apparently more and more interested in a variety of forms of employment. The research problem raised in the article has been defined as follows: what is the flexibility potential of employees and whether some characteristics and situations can be defined which may persuade the employees to change the form of employment? The aim of the article is therefore to indicate the possibilities to make employment flexible, which are available for employees. The research has been conducted based on the questionnaires filled by the non-representative sample group of 160 people, the results are positioned in the current legal environment in Poland. The obtained data make it hard to build an unambiguous profile of a flexible employee considering the form of employment, which would be expected by the employers. Nevertheless the situations which are related to demographical characteristics and working conditions have been presented, those can be favorable to increased employees’ flexibility.

KEY WORDS: FLEXIBILITY OF EMPLOYMENT, FORM OF EMPLOYMENT, EMPLOYEES’ PREFERENCES

KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ W OBSZARZE ZZL Z PERSPEKTYWY WYNIKÓW UZYSKIWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA POLSKIE I ZAGRANICZNE W POLSCE

Wprowadzenie

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są kompetencje związane z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które są istotne z punktu widzenia zadań realizowanych przez kadrę menedżerską ze względu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W tym kontekście zasadniczym celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak w praktyce gospodarczej wartościowane są takie kompetencje w relacji do konkretnych wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa oraz w relacji do istotności konkretnych problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), jakie im towarzyszą?

Zainteresowanie tą problematyką wynika przede wszystkim z bezskutecznej próby znalezienia w literaturze przedmiotu odpowiedzi na tak sformułowane pytanie. W większości badań empirycznych bowiem pozyskuje się dane służące ocenie znaczenia kompetencji menedżerskich dla uzyskiwanego przez organizacje powodzenia, w tym osiągniętych wyników w różnych obszarach jej działalności, to takie kompetencje są rozpatrywane zwykle w szerszym kontekście ich przydatności w pracy kierowniczej w danej organizacji niż w odniesieniu do konkretnych relacji

* Dr hab. Marzena Stor, prof. nadzw. – Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr Adam Suchodolski – Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

przyczynowo-rezultatywnych, włączając w to ZZL, których pomiar jest dokonywany w określonym przedziale czasu i przy zastosowaniu mierników praktykowanych w danej organizacji. Stąd też intencją autorów tego artykułu jest zaprezentowanie wyników własnych badań empirycznych, w których respondenci wartościowali kompetencje w relacji do wyników organizacji ocenianych w perspektywie roku podatkowego i w powiązaniu z problemami w obszarze ZZL, jakie w tym czasie były doświadczane w danej organizacji. Z tego też względu na wstępie autorzy wyjaśniają przedmiot zainteresowania i cel pracy. Następnie są prezentowane zasadnicze ustalenia wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych oraz główne założenia o charakterze teoretycznym i terminologicznym, które przyjęto w przeprowadzonych badaniach empirycznych. W dalszej części zostaje opisana metodologia, jaką zastosowano w tych badaniach, jak również są prezentowane wybrane wyniki wspomnianych badań. Natomiast ostatnią część stanowi podsumowanie i wnioski końcowe.

1. Rola kadry menedżerskiej w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Od początku lat 80. ubiegłego wieku obserwujemy systematyczny rozwój różnych koncepcji strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, jak również poszerzania i pogłębiania wielorakich badań empirycznych w tym zakresie. To, co wydaje się być istotne z punktu widzenia niniejszego artykułu, to dostrzeżenie roli i znaczenia kadry menedżerskiej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które w swoich założeniach ma wspierać organizację w realizowaniu jej celów, strategii i zadań, a co za tym idzie – osiągnięcia sukcesu i konkurencyjnej pozycji rynkowej.

Konceptualny, empiryczny czy postulatywny charakter wzrastającej rangi kadry menedżerskiej w skutecznej i efektywnej realizacji funkcji personalnej już od kilku dekad jest przedmiotem zainteresowania zarówno w literaturze zagranicznej [zob.: 2, s. 22; 10; 1, s. 17; 33, s. 8; 40, s. 3–20; 17, s. 5–7], jak i polskiej [zob.: 29, s. 10–12; 16, s. 40–41; 31, s. 60; 38, s. 31–32; 26, s. 55; 25, s. 130]. Zasadnicza konkluzja, jaka wyłania się z poczynionych studiów literaturowych, jest taka, że w procesy związane z ZZL powinni być włączani wszyscy menedżerowie, niezależnie od ich organizacyjnego usytuowania. Chociaż zakres i intensywność tego włączenia mogą być różne, choćby ze względu na specyfikę uwarunkowań danej organizacji czy też charakterystykę ról odgrywanych przez menedżerów, to autorzy zwracają uwagę na potrzebę delegowania uprawnień i odpowiedzialności w zakresie poszczególnych subfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi z działów kadr, czy też naczelnej kadry zarządzającej, do menedżerów różnych szczebli i obszarów zarządzania. Zatem chodzi tutaj nie tylko o uznanie kadry kierowniczej za kluczowych realizatorów działań personalnych

podejmowanych w organizacjach. Istotne jest też docenienie znaczenia zdolności i umiejętności inicjacyjnych oraz adaptacyjnych tej kadry, jakie są potrzebne wszędzie tam, gdzie tworzenie i implementowanie rozwiązań w zakresie ZZL ma sprzyjać realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa przy jednoczesnym podmiotowym podejściu do zatrudnionych pracowników. Z tym oczywiście są związane oczekiwania dotyczące kompetencji, jakie kadra menedżerska powinna posiadać w zakresie ZZL, aby działać skutecznie i efektywnie.

2. Definicyjne ujęcie kompetencji

Podejmując problematykę kompetencji, zwykle napotyka się na dwa zasadnicze problemy, tj. terminologiczny i definicyjny. W literaturze przedmiotu nie ma bowiem jednej, powszechnie zaakceptowanej definicji kompetencji ani też jasno sprecyzowanej różnicy między nimi a kwalifikacjami. Co więcej, bywa tak, że niektórzy autorzy stosują te terminy zamiennie, a inni wykazują między nimi znaczące różnice. Przyczyn zaistniałego stanu rzeczy jest wiele i nie sposób ich omówić w tak krótkim artykule [zob. przegląd dokonany przez: 44; 53; 35; 49]. Ogólnie można jednak skonstatować, że definicje kompetencji i kwalifikacji zależą od perspektywy naukowej, jaką przyjmuje dany badacz, albo też od przyjmowanych założeń koncepcyjnych i implementacyjnych w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Zatem nie tylko w obszarze czysto naukowym, lecz także obejmującym praktykę przedsiębiorstw trudno znaleźć jakiś konsensus.

Wobec tego w projekcie badawczym, podejmowanym przez autorów tego artykułu, przyjęto, że **kompetencje** (*competencies*; l. poj. – *competency*) to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania przedsiębiorstwa w osiąganiu jego strategicznych celów. Są one związane z rzeczywistym działaniem czy też uzyskiwanymi wynikami tego działania w określonej sytuacji. Jednocześnie, aby poczynić wyraźne rozróżnienie między kompetencjami a kwalifikacjami, przyjęto, że **kwalifikacje** (*competences*; l. poj. – *competence*) to potencjalna zdolność do funkcjonowania w danej sytuacji czy też określonych warunkach i jest związana raczej z formalnym dokumentowaniem posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia czy też pewnych cech psychologicznych. Zatem kwalifikacje czynią pracownika zdolnym do wypełniania obowiązków na danym stanowisku, a kompetencje stanowią o tym, że praca na tym stanowisku jest wykonywana w oczekiwany sposób. Innymi słowy, kompetencje są określane na podstawie porównania obecnych wyników czy też osiągnięć pracownika z wynikami czy osiągnięciami określonymi w standardach (wzorach) wykonania, które zostały opracowane zgodnie ze standardami kwalifikacyjnymi dla danego środowiska pracy. Oznacza to, że nim pracownik osiągnie oczekiwany typ

i poziom kompetencji, to najpierw musi się wykazać określonym rodzajem i poziomem kwalifikacji [50, s. 15].

Kompetencje w organizacjach gospodarczych są zwykle prezentowane w postaci profili i modeli kompetencyjnych. Zazwyczaj przyjmuje się, że model kompetencyjny to zbiór wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników w danej organizacji, na który składają się poszczególne grupy kompetencji nazywane profilami kompetencyjnymi. Profile kompetencyjne mogą zawierać te kompetencje, które są potrzebne do pomyślnego wykonywania pracy na danych stanowiskach, odgrywania określonych ról organizacyjnych, pełnienia wyznaczonych funkcji, realizowania procesów organizacyjnych itp. Zatem, jak wskazuje sama nazwa, w profilach kompetencyjnych kompetencje ulegają sprofilowaniu zgodnie z potrzebami organizacji.

3. Kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie ZZL

Celem tworzenia modeli kompetencyjnych i ich profilowanego strukturyzowania jest wspieranie organizacji w osiąganiu jej celów i realizowaniu strategii. W wielu przedsiębiorstwach znaczenie relacji między kompetencjami a strategią organizacji uznaje się za krytyczne i to bez względu na to, czy przyjmuje się, że kompetencje pracowników i zdolności firmy powinny być kształtowane w taki sposób, aby podążać za strategią, czy też uznaje się, że strategia, kompetencje i zdolności powinny raczej wchodzić we wzajemne interakcje [11, s. 40–44]. Co więcej, profile kompetencyjne, stanowiące strukturę modeli kompetencyjnych, zapewniają „spoiwo” niezbędne dla skoordynowania działań pomiędzy różnymi systemami zarządzania, w tym między subfunkcjami ZZL w organizacji [47, s. 13]. Kompetencje stanowią bowiem podstawę zarówno horyzontalnej integracji kluczowych działań ZZL, takich jak: dobór, ocena pracownicza, szkolenia, rozwój kariery, wynagradzanie, jak i bazę dla wertykalnej integracji tych działań choćby ze strategią i wartościami organizacji, procesami biznesowymi czy wynikami podejmowanego działania.

Należy jednak wyjaśnić, że przedmiotem naszego zainteresowania badawczego nie były jakieś konkretne modele i profile kompetencyjne, ale specyficzne kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie ZZL ze względu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W naszym rozumieniu, które miało być czytelne dla respondentów, kompetencje specyficzne dotyczyły tych kompetencji, które były potrzebne do realizowania konkretnych zadań związanych z ZZL w określonym czasie i określonych warunkach organizacyjnych. Oczekiwanie od kadry menedżerskiej uczestniczenia w realizacji tego rodzaju zadań jest wynikiem nie tylko postulatów sformułowanych w literaturze przedmiotu, lecz także rzeczywistego i coraz częściej spotykanego delegowania uprawnień i odpowiedzialności w kwestiach kadrowych do osób, które wchodzi w bezpośrednie relacje interpersonalne z podwładnymi [zob.: 38; 51; 30; 12; 43].

Można zatem powiedzieć, że w naszych badaniach założyliśmy, iż w organizacjach istnieją modele kompetencyjne, na które składają się m.in. profile kompetencyjne kadry menedżerskiej, przy czym nie muszą mieć one sformalizowanego charakteru. Chodziło nam bowiem o kompetencje związane z rzeczywistym działaniem i uzyskiwanymi wynikami, a nie o artefakty w postaci dokumentów organizacyjnych.

4. Związki kompetencji kierowniczych w ZZL z wynikami przedsiębiorstw

Studia literaturowe prowadzą do wniosku, że w dotychczasowych badaniach empirycznych nie podejmowano próby ewaluacji kompetencji menedżerskich w zakresie ZZL ze względu na wyniki przedsiębiorstw i z perspektywy samych zainteresowanych, a powiązana z tym problematyka była zwykle rozpatrywana dwutorowo, tj. poszukiwano związków między działaniami podejmowanymi w ZZL a wynikami przedsiębiorstw oraz między kompetencjami kadry menedżerskiej a wynikami przedsiębiorstw. Co do pierwszego rodzaju związków to można wyróżnić cztery zasadnicze nurty badawcze, w których działania podejmowane w ZZL starano się powiązać z wynikami przedsiębiorstw dających się skategoryzować w następujący sposób:

- wyniki finansowe – np. zysk, sprzedaż, udział w rynku, płynność finansowa, wartość firmy [37; 3; 32; 22; 4; 15; 7];
- wyniki organizacyjne – np. produktywność, jakość, efektywność [3; 22; 36; 18; 6; 34; 21];
- wyniki zarządcze – np. badania powiązań i stopnia integracji strategii biznesowych i poszczególnych subfunkcji ZZL z wynikami przedsiębiorstw [5; 46; 55; 19; 13; 20; 48];
- wyniki behawioralne – np. postawy pracowników, ich zaangażowanie, satysfakcja, relacje interpersonalne pracowników (56; 45; 42; 23; 52; 24].

Natomiast w badaniach nad związkami kompetencji kierowniczych z wynikami przedsiębiorstw skupiano się raczej na kompetencjach związanych z pełnieniem szeroko rozumianych funkcji kierowniczych niż na konkretnych kompetencjach w zakresie ZZL. Dotyczy to zarówno badań prowadzonych w kraju (zob.: 9; 14; 41; 27) jak i za granicą (zob.: 39; 54; 8). Ogólnie można powiedzieć, że badania potwierdzają pozytywną korelację między kapitałem ludzkim, kompetencjami menedżerskimi, praktykami ZZL, wynikami ZZL i wynikami firmy, w tym z uwzględnieniem wyników finansowych (zob.: 54; 31; 28, s. 381). Jednakże jest dostrzegalna też pewna luka badawcza, polegająca na identyfikacji i ewaluacji tych kompetencji menedżerskich w zakresie ZZL, które są istotne w osiągnięciu zamierzonych wyników przedsiębiorstwa. Nasze przedsięwzięcie badawcze ma na celu rozpoczęcie wypełniania tej luki.

5. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

Prezentowane wyniki badań stanowią część większego projektu badawczego, pt. *Zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL): praktyki stosowane w zagranicznych jednostkach korporacji międzynarodowych (KMN) usytuowanych w Europie Środkowej i Wschodniej*, który jest realizowany cyklicznie od 2007 roku. Projekt ma charakter międzynarodowy i obejmuje 15 krajów europejskich¹. Jego głównym celem, zgodnie z sugestią zawartą w tytule, jest analiza zmian zachodzących w ZZL. W niniejszym artykule zostaną przedstawione wybrane wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w lutym 2016 roku, a dotyczące tych kompetencji kadry menedżerskiej, które zostały uznane za ważne ze względu na uzyskiwane wyniki badanych przedsiębiorstw w 2015 roku.

Populację badanych organizacji stanowiły 33 przedsiębiorstwa polskie i 47 zagranicznych². Ich wielkość, mierzona liczbą zatrudnionych, była bardzo różnorodna, najmniejsza miała 3 pracowników, a największa – 19 500. Jednakże małych organizacji było zaledwie kilka, pozostałe to przedsiębiorstwa średnie (>50–250) i duże (>250), które reprezentowały każdy z sektorów gospodarki według EKD³. Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankietę w formie papierowej i elektronicznej. Ankieta była skierowana do kadry menedżerskiej wybranych przedsiębiorstw. Zasadniczym kryterium doboru do badania była zdolność wyodrębnienia przez badanych subfunkcjonalnych obszarów ZZL.

Główny problem badawczy, do którego nawiązuje treść niniejszego opracowania, został sformułowany w następujący sposób: *Jakie kompetencje kadry menedżerskiej są ważne ze względu na istotność problemów pojawiających w zakresie ZZL i w relacji do wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo? Czy występują w tym względzie jakieś różnice między przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi?*

Z kolei **szczegółowe pytania badawcze** przyjęły następującą postać:

- 1) Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między a) oceną istotności kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo a b) oceną tych wyników?
- 2) Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między a) oceną istotności kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL dla wyników uzyskiwanych przez

¹ Projekt jest koordynowany przez prof. Józsefa Poóra z Uniwersytetu Szent István w Gödöllő na Węgrzech. Funkcję doradców naukowych pełnią prof. Chris Brewster z Henley College w Wielkiej Brytanii oraz prof. Allen Engle z Easter Kentucky University w Stanach Zjednoczonych. Za badania w Polsce odpowiedzialni są autorzy niniejszego artykułu.

² Struktura przedsiębiorstw zagranicznych wg pochodzenia: W. Brytania – 3, USA – 8, Szwecja – 3, Szwajcaria – 2, Niemcy – 14, Korea – 1, Ukraina – 1, Hiszpania – 2, Grecja – 1, Francja – 5, Finlandia – 2, Dania – 1, Czechy – 1, Belgia – 1, Austria – 2.

³ EKD – Europejska Klasyfikacja Działalności.

przedsiębiorstwo a b) oceną istotności poszczególnych obszarów subfunkcyjnych ZZL ze względu na osiągnięte przez organizację wyniki?

Ewaluacja wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo dotyczyła 4 obszarów: rentowności, jakości, innowacyjności oraz ochrony środowiska. Z kolei ewaluacja poszczególnych subfunkcji ZZL ze względu na uzyskiwane wyniki przedsiębiorstwa obejmowała objęła 11 następujących subfunkcji: planowanie kadr, rekrutację, selekcję, ocenianie, szkolenie i rozwój, zarządzanie talentami, wynagradzanie, stosunki pracy, komunikowanie, system informacji personalnej (SIP) oraz bezpieczeństwo i higienę pracy (BHP). Jeżeli chodzi o ocenę kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL, to wyróżniono 11 takich kompetencji, które odpowiadały wymienionym powyżej subfunkcjom ZZL. Należy przy tym wyjaśnić, że wszystkie przyjęte powyżej podziały, które znalazły swoje odzwierciedlenie w ankiecie badawczej, były wynikiem uzgodnień dokonanych między partnerami z 17 krajów, którzy tworzą międzynarodowy zespół badawczy.

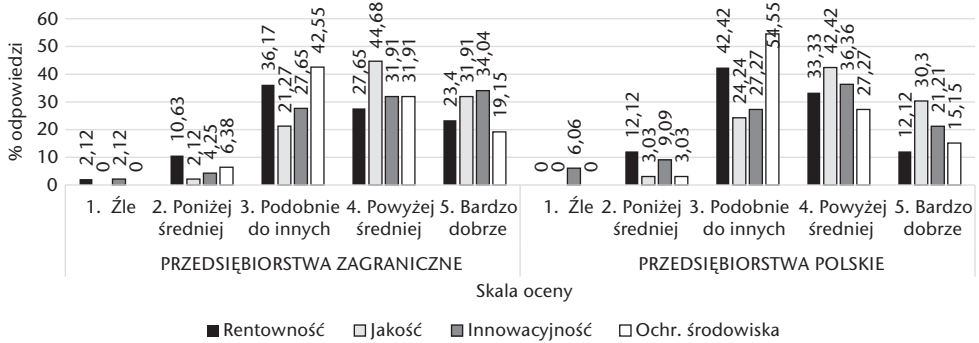
Zgromadzone dane empiryczne analizowano przy zastosowaniu statystyki opisowej oraz testu nieparametrycznego (*rho Spearmana*). W tym ostatnim przypadku posłużono się programem *Statistica 12*.

6. Uzyskane wyniki badań empirycznych

Zdecydowana większość przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych, pozytywnie ocenia swoje wyniki w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze, mając na względzie, że kryteria ewaluacji obejmowały wskaźniki rentowności, jakości usług, innowacyjności oraz ochrony środowiska. W rezultacie zastosowania 5-stopniowej skali (zob. rysunek 1) okazało się, że w obu kategoriach firm średnio zaledwie 2% uważa, że ich wyniki są złe, a 6–8% – że poniżej średniej. Pozostałe organizacje w bardzo zbliżonych odsetkach oceniają się jako uzyskujące wyniki podobne do innych, powyżej średniej lub bardzo dobre, jednak z zastrzeżeniem, że na oceny bardzo dobre w zakresie rentowności wskazuje o połowę mniej firm polskich niż zagranicznych, a w zakresie innowacyjności – 1/3 polskich względem zagranicznych.

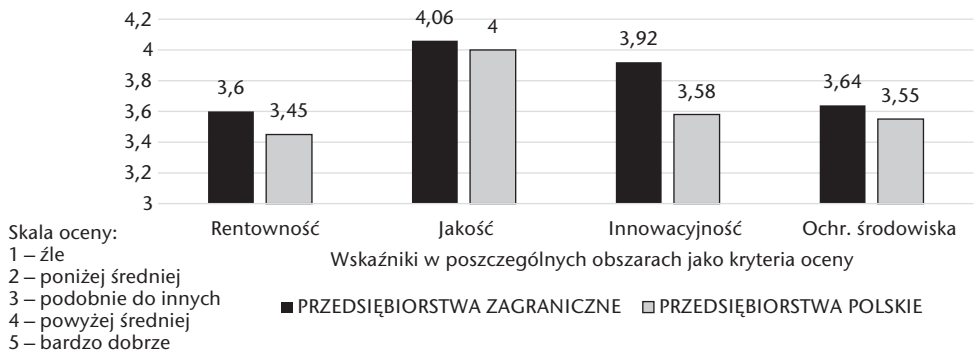
Biorąc pod uwagę średnie wartości na przyjętej skali pomiarowej względem zastosowanych kryteriów oceny, to w obu kategoriach przedsiębiorstw rozkładają się one podobnie w tym sensie, że tworzą ten sam układ rankingowy ocen od wartości największej do najmniejszej i porządkują wyniki przedsiębiorstw w następującej kolejności: jakość, innowacyjność, ochrona środowiska i rentowność (zob. rysunek 2). Warto jednak zwrócić uwagę, że w polskich przedsiębiorstwach nieco niżej w porównaniu do zagranicznych oceniana jest innowacyjność oraz rentowność.

Rysunek 1. Samoocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze wg pochodzenia organizacji



Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Rysunek 2. Średnie wartości samooceny wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze wg pochodzenia organizacji

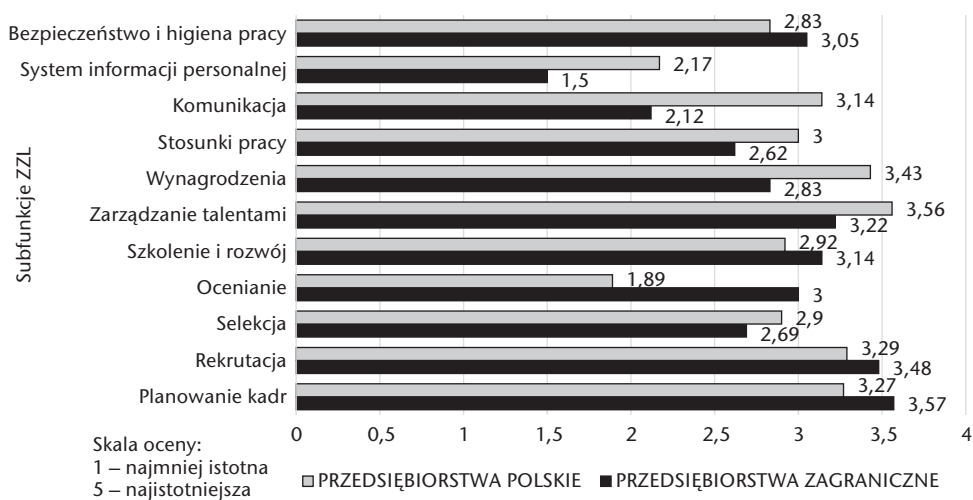


Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

W badaniach starano się też ustalić, jak ważne były wybrane subfunkcje ZZL (doświadczane w nich problemy) ze względu na uzyskiwane wyniki przez przedsiębiorstwo. W tym celu zastosowano 5-stopniową skalę pomiarową, gdzie 1 oznaczało najmniej istotną, a 5 – najistotniejszą. Poszczególne subfunkcje ZZL wraz ze średnią oceną ich istotności zaprezentowano na rysunku 3. Z analizy zamieszczonych tam danych wynika, że w przedsiębiorstwach zagranicznych najważniejsze było planowanie kadr (3,57), rekrutacja (3,48) oraz zarządzanie talentami (3,22), a w przedsiębiorstwach polskich – zarządzanie talentami (3,56), wynagrodzenia (3,43) i rekrutacja (3,29). Z kolei najmniej istotny w tych pierwszych był system informacji personal-

nej (SIP) (1,5), a w tych drugich ocenianie pracowników (1,89). Warto też wskazać na inne wyłaniające się różnice między badanymi kategoriami przedsiębiorstw. Otóż są one najbardziej widoczne w zestawieniu wartości przypisywanych komunikacji i ocenianiu pracowników. Pierwszy jest oceniany o prawie 1 stopień wyżej w przedsiębiorstwach polskich, a drugi też o prawie 1 stopień wyżej, ale w przedsiębiorstwach zagranicznych.

Rysunek 3. Średnia wag wybranych subfunkcji ZZZ ze względu na uzyskiwane wyniki przedsiębiorstw wg pochodzenia organizacji

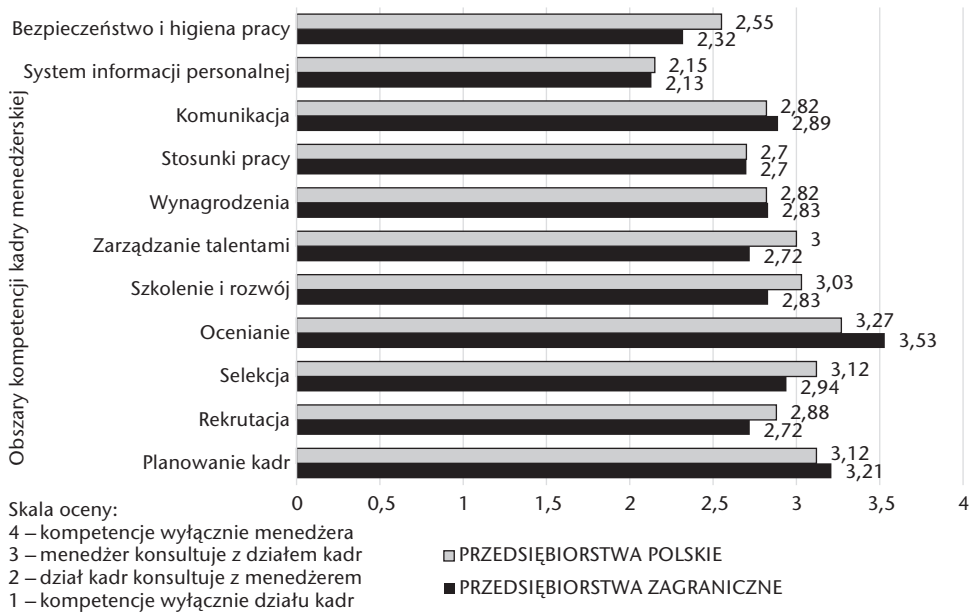


Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Przedmiotem zainteresowania w przeprowadzanych badaniach były także kompetencje specyficzne kadry kierowniczej w zakresie funkcji personalnej. Mając cały czas na względzie kontekst wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo, starano się ustalić, w jakim stopniu kadra menedżerska podejmuje samodzielnie decyzje w poszczególnych subfunkcjach ZZZ, co wiązano z koniecznością posiadania takich kompetencji personalnych, które umożliwiają osiągnięcie założonych wyników. Listę tych subfunkcjonalnych kompetencji wraz z zastosowaną 4-stopniową skalą pomiarową zaprezentowano na rysunku 4. Wynika z niego, że w przedsiębiorstwach zagranicznych średnią ocenę ≥ 3 uzyskały tylko dwie kompetencje: w zakresie oceniania pracowników (3,53) oraz planowania kadr (3,21). Z kolei w przedsiębiorstwach polskich taką ocenę uzyskały kompetencje związane nie tylko z ocenianiem pracowników (3,27) i planowaniem kadr (3,12), lecz także selekcją (3,12), szkoleniem i rozwojem pracowników (3,03) oraz zarządzaniem talentami (3,0). Jednocześnie w jednej i drugiej kategorii przedsiębiorstw najniższą średnią wagę przypisano SIP (2,13 i 2,15).

Inna dostrzegalna różnica dotyczy średniej wartości, jaką uzyskały kompetencje w zakresie oceniania pracowników. Otóż w przedsiębiorstwach zagranicznych są one na pierwszym miejscu z notą 3,53, a w przedsiębiorstwach polskich ze średnią 3,27.

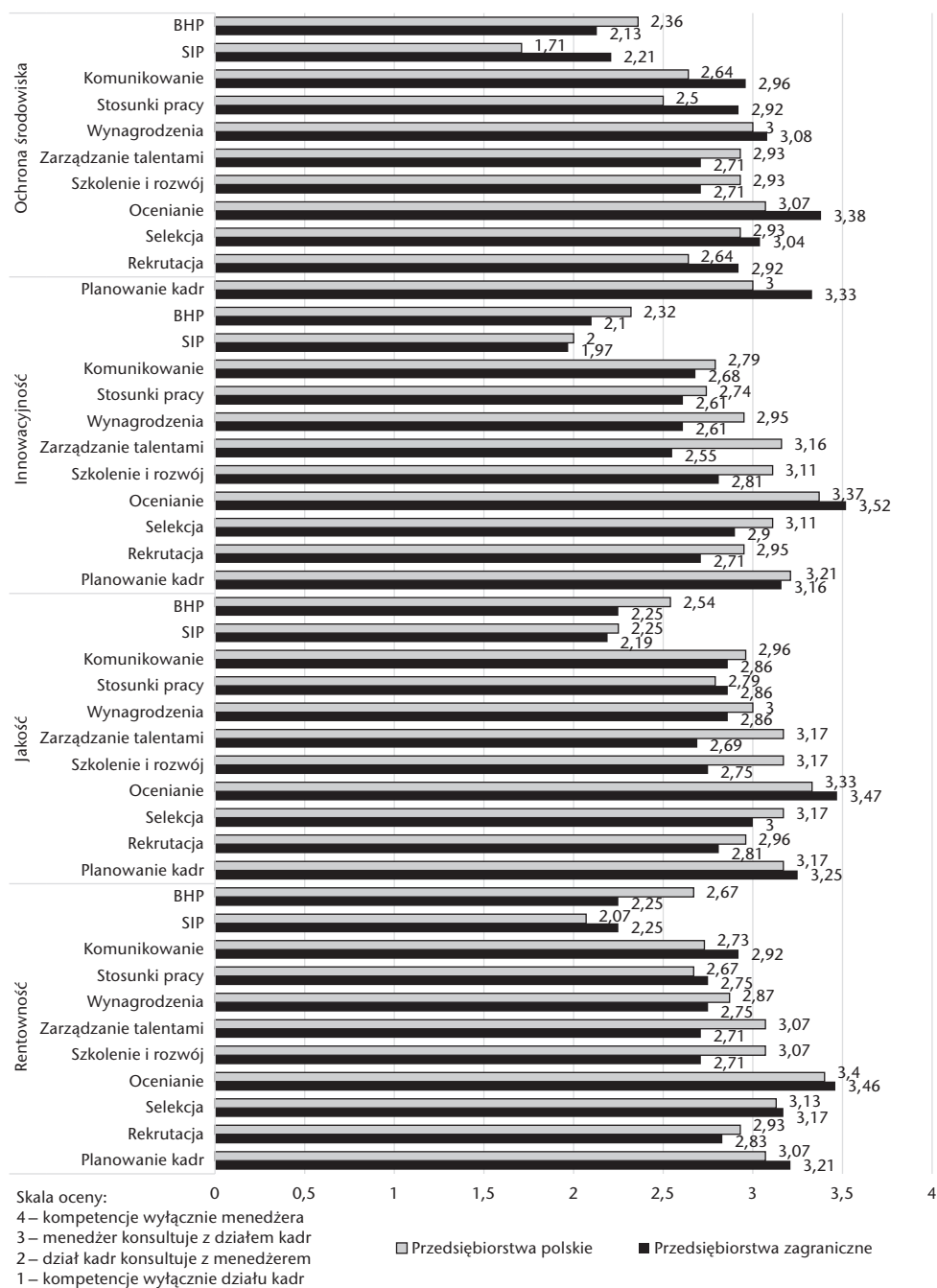
Rysunek 4. Średnia wag dla kompetencji specyficznych kadry menedżerskiej w zakresie ZZL ze względu na uzyskiwane wyniki przedsiębiorstw wg pochodzenia organizacji



Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Zestawiając dane dotyczące średnich wag subfunkcji ZZL oraz średnich wag dla kompetencji specyficznych kadry menedżerskiej, daje się też zaobserwować pewne prawidłowości. Otóż kiedy w przedsiębiorstwach zagranicznych wyższą wagę niż w przedsiębiorstwach polskich miały takie subfunkcje ZZL, jak bhp oraz szkolenie i rozwój, to w przedsiębiorstwach polskich wyższe wymagania kompetencyjne w tym zakresie były kierowane w stronę kadry menedżerskiej niż w przedsiębiorstwach zagranicznych. Natomiast kiedy w przedsiębiorstwach polskich wyższą wagę niż w przedsiębiorstwach zagranicznych miała subfunkcja komunikowania, to w przedsiębiorstwach zagranicznych wyższe wymagania kompetencyjne w tym względzie były formułowane wobec kadry menedżerskiej niż w przedsiębiorstwach polskich. Kolejne spostrzeżenie jest takie, że w przedsiębiorstwach polskich wyraźnie wyższą wagę niż w przedsiębiorstwach zagranicznych miała zarówno subfunkcja zarządzania talentami jak i kompetencja menedżerska z tym związana.

Rysunek 5. Średnia wag dla kompetencji specyficznych kadry menedżerskiej w zakresie ZZZ w przedsiębiorstwach, które oceniły swoje wyniki na ≥4 (wg pochodzenia organizacji)



Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Na rysunku 5 pogrupowano z kolei średnie wag dla kompetencji specyficznych kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach, które oceniły swoje wyniki na ≥ 4 . W ten sposób starano się ustalić, czy istnieją jakieś różnice w tym zakresie między badanymi kategoriami przedsiębiorstw. Z analizy danych wynika, że w przedsiębiorstwach zagranicznych mniej kompetencji kierowniczych uzyskuje ocenę ≤ 3 w poszczególnych obszarach, w których dokonuje się ewaluacji wyników przedsiębiorstwa. W obszarze rentowności i jakości są to trzy kompetencje związane z: ocenianiem, planowaniem i selekcją. W obszarze innowacyjności są tylko dwie, odnoszące się do oceniania i planowania, a w zakresie ochrony środowiska cztery: ocenianie, planowanie, wynagradzanie i selekcja. Z kolei w przedsiębiorstwach polskich w obszarach rentowności, jakości i innowacyjności pojawia się pięć kompetencji uzyskujących ocenę ≤ 3 i są to: ocenianie, selekcja, planowanie, zarządzanie talentami oraz rozwój i szkolenie. Dodatkowo w innowacyjności pojawia się szóstą kompetencją, którą jest wynagradzanie. Natomiast w ochronie środowiska najwyższą średnią wagę uzyskały trzy kompetencje, tj.: ocenianie, planowanie i wynagradzanie. Ponadto daje się też zauważyć, znaczące różnice w wagach przypisywanych kompetencjom w zakresie zarządzania talentami oraz szkolenia i rozwoju pracowników. Otóż uzyskują one znacznie wyższe wagi w przedsiębiorstwach polskich niż zagranicznych w trzech obszarach wyników przedsiębiorstwa, tj.: rentowności, jakości oraz innowacyjności.

O ile przeprowadzone dotychczas analizy w ramach statystyki opisowej pozwoliły na identyfikację kilku istotnych zjawisk, o tyle w projekcie badawczym podjęto też próbę ustalenia, czy istnieje korelacja między (A) oceną kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL (rysunek 4) a (B) oceną wyników przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach poddawanych ewaluacji (rys.2) oraz między (A) oceną kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL (rysunek 4) a (C) oceną ważności wybranych subfunkcji ZZL (rysunek 3) i czy w tym względzie występują jakieś różnice między badanymi kategoriami przedsiębiorstw. Zarówno dla:

- 1. hipotezy₀, stanowiącej o tym, że (A) nie ma związku z (B), jak i dla alternatywnej
- 1. hipotezy₁, mówiącej o tym, że im wyższa ocena (A) tym wyższa ocena (B) oraz dla
- 2. hipotezy₀, stanowiącej o tym, że (A) nie ma związku z (C), jak i dla alternatywnej
- 2. hipotezy₁, mówiącej o tym, że im wyższa ocena (A) tym wyższa ocena (C)

– sformułowano wiele hipotez szczegółowych, odnoszących się do poszczególnych komponentów (A), (B) i (C). Jednak ze względu na ograniczenia wydawnicze zostaną one pominięte.

Do analizy związku wykorzystano nieparametryczny test korelacji porządku rang – *rho Spearmana*, gdyż trzy grupy zmiennych były mierzone na skalach porządkowych. Rezultaty przeprowadzonych testów zamieszczono w tabeli 1, natomiast komentarz zostanie ograniczony wyłącznie do najistotniejszych spostrzeżeń, w tym dotyczących istotnych statystycznie korelacji niskich lub umiarkowanych.

Tabela 1. Wyniki testu korelacji dla oceny: wyników przedsiębiorstwa, ważności wybranych subfunkcji ZZZL i kompetencji kadry menedżerskiej w ZZZL w badanych przedsiębiorstwach

Zmienne	PRZEDSIĘBIORSTWA ZAGRANICZNE										PRZEDSIĘBIORSTWA POLSKIE																
	Kompetencje kadry menedżerskiej										Kompetencje kadry menedżerskiej																
	Planowanie	Rekrutacja	Selekcja	Ocenianie	Szkolenie i rozwój	Zarz. talentami	Wynagrodzenia	Stos. pracy	Komunikowanie	SIP	BHP	Planowanie	Rekrutacja	Selekcja	Ocenianie	Szkolenie i rozwój	Zarz. talentami	Wynagrodzenia	Stos. pracy	Komunikowanie	SIP	BHP					
Obszary wyników organizacji	Rentowność	-0,03	0,12	0,22	-0,10	-0,18	-0,04	-0,14	-0,05	0,12	-0,05	-0,06	0,12	-0,07	-0,01	-0,06	-0,07	-0,15	0,10	0,01	-0,04	-0,03	-0,10	-0,17	-0,08	0,03	
	Jakość	0,00	0,11	0,06	-0,24	-0,02	0,02	-0,01	0,05	0,21	-0,07	-0,01	0,21	0,10	-0,01	0,10	0,10	0,05	0,02	0,05	0,15	0,22	0,00	0,09	0,16	0,04	
	Innowacyjność	-0,11	0,06	0,02	-0,05	0,05	-0,18	-0,30	-0,13	-0,24	-0,01	-0,14	-0,01	-0,03	0,01	-0,03	0,00	-0,06	0,00	-0,07	0,07	0,08	-0,11	-0,05	-0,14	-0,21	
	Ochrona środowiska	-0,04	0,13	0,05	-0,28	-0,26	-0,14	0,15	0,15	-0,04	0,04	-0,14	0,04	-0,29	-0,16	-0,13	-0,14	-0,13	-0,19	-0,13	-0,14	-0,02	-0,23	-0,11	-0,27	-0,08	
	Planowanie	0,30	-0,06	0,05	0,09	0,09	0,40	0,28	0,02	0,12	0,07	0,15	0,16	0,27	0,16	0,17	0,02	0,00	0,13	0,12	0,17	0,00	0,13	-0,12	0,06	0,10	
	Rekrutacja	0,07	0,05	0,07	-0,04	0,24	0,09	0,00	-0,02	0,01	0,05	-0,05	0,20	0,14	0,18	0,10	0,20	0,16	0,19	0,29	0,10	0,20	0,16	0,19	0,29	0,19	0,29
	Selekcja	0,09	0,01	0,05	-0,03	0,32	0,29	0,01	0,08	0,22	0,12	0,04	-0,22	-0,12	0,08	0,20	0,23	0,08	0,09	0,29	0,20	0,23	0,08	0,09	0,29	0,16	0,23
	Ocenianie	-0,21	-0,18	-0,18	0,08	-0,12	-0,20	-0,17	-0,13	0,15	-0,24	0,06	-0,16	-0,19	-0,14	-0,16	-0,27	-0,24	-0,31	-0,14	-0,16	-0,27	-0,24	-0,31	-0,14	-0,21	-0,17
	Szkolenie	-0,21	-0,01	-0,09	-0,07	-0,18	-0,34	-0,13	0,09	0,04	-0,08	-0,01	0,22	0,22	0,29	0,24	0,35	0,07	0,15	0,22	0,24	0,35	0,07	0,15	0,22	0,19	0,27
	Zarządzanie talentami	-0,13	-0,08	0,07	-0,21	-0,16	-0,09	-0,18	-0,19	-0,14	-0,11	-0,14	0,10	-0,01	0,05	0,13	0,07	0,21	-0,23	0,08	0,08	0,21	-0,23	0,00	0,08	-0,10	0,01
Subfunkcyjne obszary ZZZL	Wynagrodzenia	-0,06	-0,12	0,04	0,05	-0,14	0,03	0,23	-0,14	-0,07	-0,06	0,25	0,39	0,28	0,37	0,18	0,22	0,49	0,24	0,26	0,18	0,22	0,49	0,24	0,26	0,12	-0,03
	Stosunki pracy	-0,08	-0,13	-0,28	-0,07	-0,10	0,06	0,14	-0,05	-0,14	-0,04	-0,12	-0,29	-0,32	-0,25	-0,41	-0,26	0,10	0,13	-0,15	-0,32	-0,25	0,10	0,13	-0,15	-0,17	-0,24
	Komunikowanie	0,04	0,02	0,06	0,18	-0,04	-0,05	-0,02	-0,01	-0,08	0,11	0,21	0,18	0,05	0,06	0,18	0,03	-0,02	-0,06	0,17	0,18	0,11	-0,02	-0,06	0,17	0,08	0,13
	SIP	-0,08	-0,10	0,17	-0,20	-0,24	-0,25	0,07	0,03	-0,26	0,01	-0,17	0,00	-0,14	-0,15	0,15	0,02	0,04	0,00	0,16	0,02	0,04	-0,31	0,00	0,16	0,07	-0,03
	BHP	-0,03	0,08	0,01	-0,02	-0,19	-0,25	-0,02	0,04	-0,12	-0,10	-0,10	-0,06	0,09	0,15	-0,04	0,25	0,27	0,56	0,12	0,12	-0,04	0,25	0,27	0,56	0,12	0,14
Korelacja porządku rang Spearmana																											
BD usuwane parami																											
Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,050000$																											

Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Analiza uzyskanych wyników badań tylko częściowo pozwala na odrzucenie 1 i 2 hipotezy₀, i tym samym na częściowe przyjęcie 1 i 2 hipotezy₁. Przyjmując, że związek między zmiennymi jest istotny statystycznie przy $p < 0,05$ i uwzględniając kierunek korelacji, można powiedzieć, że w **przedsiębiorstwach zagranicznych**:

- im większą wagę mają kompetencje **kadry menedżerskiej** w zakresie:
 - wynagradzania, tym niższa ocena wyników organizacyjnych w obszarze innowacyjności ($r = -0,30$);
 - planowania, tym wyższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak planowanie ($r = 0,30$);
 - szkolenia i rozwoju, tym wyższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak selekcja ($r = 0,32$);
 - zarządzania talentami, tym wyższa ocena takich subfunkcji ZZL, jak planowanie ($r = 0,40$) i selekcja ($r = 0,29$), ale tym niższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak szkolenia i rozwój ($r = -0,34$);
 - BHP, tym niższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak wynagrodzenia ($r = -0,32$).

Ogólnie można powiedzieć, że w próbie przedsiębiorstw zagranicznych szczególnie ważne zdają się być kompetencje, jakie posiadają menedżerowie w zakresie zarządzania talentami.

Podobnie, przy $p < 0,05$ po uwzględnieniu kierunku korelacji, można powiedzieć, że w **przedsiębiorstwach polskich**:

- im większą wagę przywiązuje się do kompetencji **kadry menedżerskiej** w zakresie:
 - rekrutacji, tym wyższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak wynagradzanie ($r = 0,39$);
 - oceniania, tym wyższa ocena takich subfunkcji ZZK, jak szkolenie i rozwój ($r = 0,37$) i wynagradzanie ($r = 0,37$);
 - szkolenia i rozwoju, tym niższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak stosunki pracy ($r = -0,41$);
 - zarządzania talentami, tym wyższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak szkolenie i rozwój ($r = 0,35$);
 - wynagradzania, tym wyższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak wynagrodzenia ($r = 0,49$) i BHP ($r = 0,56$);
 - stosunków pracy, tym wyższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak BHP ($r = 0,36$).

Ogólnie można powiedzieć, że w badanej próbie polskich przedsiębiorstw najważniejsze wydają się te kompetencje kadry menedżerskiej, które odpowiadają obszarom ZZL, takim jak: ocenianie, wynagradzanie i zarządzanie talentami.

Warto też zauważyć, że w przedsiębiorstwach polskich nie zidentyfikowano żadnych istotnych statystycznie korelacji między oceną wyników przedsiębiorstwa a oceną kompetencji kadry menedżerskiej. Natomiast w przedsiębiorstwach zagranicznych takie korelacje pojawiły się tylko między oceną kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie wynagradzania a oceną wyników przedsiębiorstwa w obszarze innowacyjności. Zauważono też, że ogólna liczba wszystkich badanych korelacji w obu kategoriach przedsiębiorstw jest zbliżona, chociaż nie pokrywają się one pod wzglę-

dem merytorycznym. Należy też wspomnieć, że korelacje w polskich przedsiębiorstwach wykazują nieco większą siłę natężenia między badanymi zmiennymi (wartość średnia to 0,41) niż w przedsiębiorstwach zagranicznych (średnia wartość to 0,32).

7. Podsumowanie i wnioski końcowe

W kontekście dokonanych ustaleń uznanie głównego celu artykułu za zrealizowany zdaje się być uzasadnione. W rezultacie podjętych rozważań i zaprezentowanych wyników badań udało się określić, jak wartościowane są kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie ZZZ w relacji do konkretnych wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa oraz w relacji do istotności konkretnych problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZZ), jakie im towarzyszą. Ponadto udało się też zidentyfikować w tym względzie pewne różnice między przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi. Jednakże rozszerzenie płynących wniosków na całość populacji nie jest jednak uprawnione, ze względu choćby na dobór, strukturę czy liczebność próby badawczej. Nie wiadomo bowiem, czy i w jakim zakresie nie zmieniłyby się wyniki badań, gdyby w badanej próbie przedsiębiorstw było więcej niż tylko jedno przedsiębiorstwo azjatyckie, albo gdyby znacznie mniejszy odsetek badanych organizacji pozytywnie ocenił swoje wyniki. W związku z tym trudno powiedzieć, czy poszukiwane prawidłowości nie zostałyby ostatecznie rozbudowane o dodatkowe wnioski. Pewne niedoskonałości są widoczne także w kontekście zastosowanych skal pomiarowych i przyjętej terminologii. Respondentów proszono na przykład o dokonanie samooceny wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze, co ma oczywiście swoje zalety, ale rodzi też pewne wątpliwości. Z jednej strony respondenci mogą bowiem dokonywać swego rodzaju benchmarkingu przy zastosowaniu mierników praktykowanych w danej organizacji i z wykorzystaniem lepszej wiedzy na temat rynku i konkurencji w obszarze głównego przedmiotu działalności gospodarczej niż badacz, ale z drugiej strony są to też wtedy mierniki i charakterystyki nieznane badaczowi.

Mimo tych ograniczeń przeprowadzone badania mają walor poznawczy. Przeprowadzone przez nas studia literaturowe wykazały, że podejmowana problematyka jest stosunkowo słabo rozpoznana. W naszych badaniach empirycznych istotne bowiem nie było to, jak respondenci w ogóle oceniają przydatność czy istotność kompetencji menedżerskich w swojej pracy w danej organizacji, ale w zakresie określonych subfunkcji ZZZ i w odniesieniu do konkretnych wyników firmy oraz konkretnych sytuacji problemowych w ZZZ. Stąd też w ankiecie wielokrotnie proszono respondentów, aby odnosili się do roku 2015 i uzyskanych w tym roku wyników.

W podsumowaniu warto jeszcze raz podkreślić, że problematyka kompetencji menedżerskich, ich znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz wpływu

na wyniki osiągnięte przez organizacje wzbudza coraz większe zainteresowanie. Należy też przyjąć, że będzie ono wzrastało szczególnie w kontekście oczekiwanych zmian jakościowych w ZZL, zapotrzebowania na menedżerów współrealizujących strategię ZZL, postępującej internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwiększającej się wielokulturowości ich zasobów ludzkich, a także intensyfikujących się procesów globalizacyjnych. W związku z tym kontynuowanie eksploracji teoretycznej i empirycznej w tym obszarze staje się zasadniczą rekomendacją, gdyż dzięki temu możliwie będzie nie tylko wzbogacenie wiedzy naukowej i zracjonalizowanie metodyki badań, lecz także formułowanie użytecznych wskazówek dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Anthony W.P., Perrewé P.L., Kacmar K.M., *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, Philadelphia 1996.
- [2] Armstrong M., *Human Resources Management. Strategy & Action*, Kogan Page, London 1992.
- [3] Arthur J.B., *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, "Academy of Management Journal" 1994, No. 37, Iss. 3.
- [4] Beatty R.W., Huselid M.A., Schreier C.E., *The New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, "Organizational Dynamics" 2003, No. 32.
- [5] Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D.Q., Walton R., *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.
- [6] Birdi K., Clegg C., Patterson M., Robinson A., Stride C., Wall T., Wood S., *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study*, "Personnel Psychology" 2008, Vol. 61, No. 3.
- [7] Boudreau J., Cascio W.F., *Inwestowanie w ludzi: Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [8] Boyatzis R.E., *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, Chichester 2008.
- [9] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [10] Brewster C., Soderstrom M., *Human resources and line management*, [in:] *Policy and practice in European human resource management: the Price Waterhouse Cranfield survey*, Brewster C., Hegewisch A. (eds.), Routledge, New York–London 1994.
- [11] Capece G., Bazzica P., *A practical proposal for a "competence plan fulfillment". Key performance indication*, "Knowledge and Process Management" 2013, Vol. 20, No. 1.

- [12] Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Kompetencje przyszłych menedżerów w świetle wyników autodiagnozy studentów zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego*, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- [13] Chanda A., Shen J., *HRM strategic integration and organizational performance*, Sage Publication Inc., Los Angeles 2009.
- [14] Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zamian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [15] Combs C., Liu Y., Hall A., Ketchen D., *How much do high-performance work systems matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, “Personnel Psychology” 2006, Vol. 59, No. 3.
- [16] Czubasiewicz H., *Rola służb personalnych w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Czubasiewicz (red.), Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
- [17] Dessler G., *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2014.
- [18] Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N., Metochi M., *Effective People Management: Initial findings of the Future of Work study*, CIPD, London 2000.
- [19] Guest D., *Human resource management and performance: a review and research agenda*, “International Journal of Human Resource Management” 1997, No. 8, Iss. 3.
- [20] Guest D., Paauwe J., Wright P., *Human Resource Management and Performance: What's Next?*, Wiley, Chichester 2011.
- [21] Haromszeki Ł., *Dobre wzorce zarządzania projektami finansowanymi ze środków unijnych jako przykład przywództwa organizacyjnego*, [w:] *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami*, T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 11, cz. II.
- [22] Huselid M., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, “Academy of Management Journal” 1995, No. 38, Iss. 3.
- [23] Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- [24] Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, PWN, Warszawa 2014.
- [25] Juchnowicz M., *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, M. Juchnowicz (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [26] Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [27] Kupczyk T., *Kompetencje kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2013.

- [28] Ling Y.H., Jaw B.S., *The influence of international human capital on global initiatives and financial performance*, "International Journal of Human Resource Management" 2006, Vol. 17, No. 3.
- [29] Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1998.
- [30] Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [31] Ławrynowicz M., *Ujęcie zasobowe ZZL a przewaga konkurencyjna i wyniki działalności firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1.
- [32] MacDuffie J.P., *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, "Industrial and Labor Relations Review" 1995, No. 48, Iss. 2.
- [33] McKenna E., Beech N., *Human resource management. A concise analysis*, Prentice Hall, London 2002.
- [34] Molek-Winiarska D., *Zarządzanie stresem – aspekty organizacyjne i finansowe*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, F. Byłok, M. Harciarek (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [35] Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4.
- [36] Ostroff C., Bowen D., *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*, [in:] *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, K. Klein, S. Kozlowski (eds.), Jossey Bass, San Francisco, CA 2000.
- [37] Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.
- [38] Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [39] Prahalad C.K., Hamel G., *The core competencies of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990, Vol. 68, Iss. 3.
- [40] Purcell J., Hutchinson S., *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence*, "Human Resource Management Journal" 2007, Vol. 17.
- [41] Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- [42] Rich B., Lepine J., Crawford E. *Job engagement: antecedents and effects on job performance*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No. 3.
- [43] Rostkowski T., *Podmioty zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Juchnowicz M. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

- [44] Rowe C., *Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development*, "Industrial and Commercial Training" 1995, Vol. 27, Iss. 11.
- [45] Schneider B., Hanges P., Smith B., Salvaggio A., *Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, No. 5.
- [46] Schuler R., Jackson S., *Linking competitive strategies with human resource management practices*, "Academy of Management Executive" 1987, No. 1, Iss. 3.
- [47] Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- [48] Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [49] Stor M., Kupczyk T., *Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices*, "Journal of Intercultural Management" 2015, Vol. 7, No. 2.
- [50] Stor M., *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [51] Suchodolski A., *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [52] Suchodolski A., *Closer or Further?, Comparison of Employee Development Trends in Polish and International Companies Operating in Poland*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2014, nr 3(33).
- [53] Teodorescu T., *Competence versus competency. What is the difference?*, "Performance Improvement" 2006, Vol. 45, No. 10, November/December.
- [54] Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A., *Human resources as sustained competitive advantage: a resource-based perspective*, Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles 1993.
- [55] Wright P.M., Snell S.A., *Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management*, "Human Resource Management Review" 1991, No. 1, Iss. 3.
- [56] Wright P., McMahan G., McWilliams A. *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*, "International Journal of Human Resource Management" 1994, Vol. 5, No. 2.

KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ W OBSZARZE ZZL Z PERSPEKTYWY WYNIKÓW UZYSKIWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA POLSKIE I ZAGRANICZNE W POLSCE

Streszczenie

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są kompetencje związane z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które są istotne z punktu widzenia zadań realizowanych przez kadrę menedżerską ze względu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W tym kontekście zasadniczym celem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak w praktyce gospodarczej wartościowane są takie kompetencje w relacji do konkretnych wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa oraz w relacji do istotności konkretnych problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), jakie im towarzyszą? Realizacji tego celu ma służyć przyjęta struktura artykułu. Na wstępie autorzy wyjaśniają przedmiot zainteresowania i cel pracy. Następnie są prezentowane główne założenia o charakterze teoretycznym i terminologicznym, które przyjęto w przeprowadzonych badaniach empirycznych. W dalszej części zostaje opisana metodyka, jaką zastosowano w tych badaniach, jak również są prezentowane wybrane wyniki wspomnianych badań. Natomiast ostatnia część to podsumowanie i wnioski końcowe. Ogólnie można powiedzieć, że w próbie przedsiębiorstw zagranicznych szczególnie ważne zdają się być kompetencje, jakie posiadają menedżerowie w zakresie zarządzania talentami, natomiast w badanej próbie polskich przedsiębiorstw najważniejsze wydają się te kompetencje, które odpowiadają subfunkcjonalnym obszarom ZZL, takim jak: ocenianie, wynagradzanie i zarządzanie talentami.

SŁOWA KLUCZOWE: KOMPETENCJE W ZZL, KADRA MENEDŻERSKA, WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA, PRZEDSIĘBIORSTWA POLSKIE, PRZEDSIĘBIORSTWA ZAGRANICZNE

COMPETENCIES OF MANAGERIAL STAFF IN HRM FROM THE PERSPECTIVE OF THE PERFORMANCE RESULTS GAINED BY POLISH AND FOREIGN COMPANIES IN POLAND

Abstract

The main subject of interest in the article make those competencies which are associated with the realization of personnel function in a company and which are critical to the tasks

performed by managerial staff with regard to their company's performance results. In this context the main goal of the paper is to answer the following question: In business practice, how are these competencies weighted in relation to the concrete performance results gained by the companies and in relation to the concrete HRM issues that accompanied them? To realize this goal the article is structured as follows. The main subject of interest and the goal of the article are explained in the introductory part. Next the authors present the basic theoretical and terminological principles that were assumed in the empirical research. In the further part the research methodics applied in the study and selected research findings are discussed. And the final summary and conclusions make the last part of the article. Generally, the competencies of managerial staff within talent management appear to be highly weighted in the sample of international companies whereas in the sample of Polish companies the most important competencies are those which correspond with such HRM subfunctions as employee performance appraisal, compensation and talent management.

KEY WORDS: COMPETENCIES IN HRM, MANAGERIAL STAFF, COMPANY'S PERFORMANCE RESULTS, POLISH AND FOREIGN ENTERPRISES

WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SZANSE NA SZKOLENIE W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Budowanie kompetentnych zespołów pracowniczych jest obecnie kluczowym czynnikiem konkurencyjności organizacji. Luki w kompetencjach mogą być wypełniane przez szkolenie. Rodzi się zatem pytanie, jakie czynniki sprzyjają podejmowaniu trudu szkolenia przez organizacje? W pracy podjęto próbę odpowiedzi na nie. Zatem celem pracy była identyfikacja czynników determinujących szanse na szkolenie w organizacji. Rozpatrywano szerokie i zróżnicowane spektrum determinant (wyróżniając specyficzne grupy respondentów), jednak głównym wyróżnikiem badanych grup podmiotów była ich wielkość. Poza zmiennymi rozpatrywanymi w literaturze przedmiotu (wiek, płeć, wielkość podmiotu) w opracowaniu w przyjętym kontekście rozpatrywano zmienne wpisujące się w zidentyfikowaną lukę badawczą (dotyczy to zwłaszcza kwestii wpływu na prawdopodobieństwo szkolenia w organizacji stopnia centralizacji funkcji personalnej czy stosowania rozwiązań systemowych w sferze personalnej).

W dążeniu do realizacji postawionego celu przeprowadzono analizy empiryczne wykorzystujące materiał z badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego, realizowanych w 2014 roku na próbie 603 pracowników przedsiębiorstw. W pracy znalazło zastosowanie, w kontekście przyjętych celów badawczych, instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Szacowano modele z jakościową (zero-jedynkową) zmienną objaśnianą (modele logitowe). Analizom poddano 5 modeli logitowych

* Dr hab. Marek Kunasz – Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

(na podstawie danych z całej próby oraz w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na kryterium ich wielkości). Zmienną objaśnianą modeli kodowano na podstawie deklaracji respondentów w odpowiedzi na pytanie z ankiety: Czy uczestniczyłeś w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy? Prawdopodobieństwo szans na szkolenie w organizacji uzależniono od zestawu kodowanych, również na podstawie odpowiedzi respondentów na pytania w ankiecie (w tym z metryczki), 23 zmiennych objaśniających z 8 kategorii (po wyłączeniu z analiz tzw. grup referencyjnych). W analizowanych modelach uwzględniano jedynie zmienne istotne statystycznie. Prowadzone rozważania osadzono także w teoretycznym kontekście wyznaczanym przez literaturę przedmiotu. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

Szeroki zakres rozpatrywanych determinant oraz zastosowane instrumentarium pomiaru stanowi o wartości dodanej niniejszej pracy.

1. Szkolenie w organizacji – wybrane aspekty teoretyczne

Ranga zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji stale rośnie. Kompetentni, tzn. wyposażeni w odpowiednią wiedzę i umiejętności pracownicy stali się kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej [20, s. 255–264]. W tym kontekście zarządzanie zasobami ludzkimi stało się w organizacji strategicznym obszarem budowania kluczowych kompetencji [18, s. 81–84]. Współczesne podmioty stają się organizacjami uczącymi się. Zmiany w sposobie realizacji funkcji personalnej w istotny sposób podnoszą rangę szkolenia i doskonalenia zawodowego w organizacji. Działania we wspomnianej sferze, ze względu na ciągłe zmiany w otoczeniu, mają charakter ustawicznego, niekończącego się procesu [11, s. 99].

Problematyka zwiększania kompetencji pracowniczych zaowocowała bogactwem pojęć (kształcenie, szkolenie, dokształcanie, doskonalenie, rozwój zawodowy) w literaturze przedmiotu [17, s. 273]. Istnieje jednakże zgoda, iż pojęciem najszerszym jest rozwój zawodowy. Może się on odbywać między innymi przez szkolenie i doskonalenie zawodowe (wycinek szerszego pola zainteresowań). Szkolenie jest związane z wypełnianiem luk w wiedzy, umiejętnościach i postawach niezbędnych na aktualnym stanowisku pracy. Doskonalenie zawodowe ma zapewnić, aby pracownik mógł sprostać wyzwaniom zmieniającego się otoczenia (również na innym stanowisku pracy) [7, s. 433; 12, s. 220].

Zintegrowany rozwój organizacji jest związany, poza rozwojem kadr, także z rozwojem strategii i struktury organizacyjnej (procesy komplementarne). W zmiennym otoczeniu, w dążeniu do realizacji postawionych celów, należy przekształcać strategię, co wymusza w konsekwencji zmiany wewnętrzne (np. w strukturze). Wspomniane

zmiany są wdrażane przez zatrudnionych w organizacji, dlatego niezbędne wydają się rozwój wiedzy i umiejętności personelu [17, s. 273].

Zatem celem szkolenia i doskonalenia zawodowego jest z punktu widzenia organizacji rozwój jej potencjału ludzkiego [5, s. 142], zaś z punktu widzenia poszczególnych pracowników – przygotowanie do pełnienia aktualnych i przyszłych ról organizacyjnych [6, s. 34].

Oczekiwania pracowników mogą się koncentrować na kwestiach stwarzania im możliwości rozwoju i wsparcia samorozwoju przez równy dostęp do szkoleń (co generalnie powinno sprzyjać szansom na szkolenie) [9, s. 43]. Poznanie oczekiwań pracowników oraz budowanie z nimi relacji opartych na zaufaniu, uczciwości i otwartym dialogu to priorytety działalności organizacji funkcjonujących w duchu idei społecznej odpowiedzialności biznesu [14, s. 74; 14, s. 53]. Organizacja społecznie odpowiedzialna traktuje swoich pracowników nie tylko z poszanowaniem norm prawnych, lecz także norm etycznych – wykraczających poza ramy uregulowań prawnych [10, s. 61]. Poczucie sprawiedliwego traktowania pracowników sprzyja ich efektywności, kreatywności oraz lojalności, bowiem, jak wcześniej wspomniano, pracownik funkcjonujący w przyjaznym otoczeniu staje się strategicznym budulcem przewagi konkurencyjnej organizacji.

2. Specyfikacja ekonometryczna modelu logitowego

Wiele zjawisk ekonomicznych opisywanych jest w jednostkach naturalnych bądź pieniężnych. Jednakże także zmienne o charakterze jakościowym (np. płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania, decyzje jednostek) można włączać do modeli ekonometrycznych. Zmienne jakościowe mają zazwyczaj charakter binarny (zmienna zero-jedynkowa), mogą mieć także charakter wielomianowy uporządkowany, wielomianowy nieuporządkowany, licznikowy czy ograniczony (zmienna ilościowo-jakościowa) [8, s. 141–142]. Jeżeli charakter jakościowy ma zmienna objaśniana stosuje się modele, które wyznaczają prawdopodobieństwo P_i tego, że zmienna objaśniana przyjmie wartość 1 w zależności od zmiennej Z_i , która zostaje z kolei funkcją zmiennych objaśniających:

$$Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (1.1)$$

W takiej sytuacji istnieje konieczność włączenia do modelu funkcji transformującej wartości zmiennej objaśnianej z przedziału $\langle 0; 1 \rangle$ do $(-\infty; +\infty)$. Ów łącznik to probit bądź logit [2, s. 37]. W modelu probitowym zakładamy, że prawdopodobieństwo sukcesu ($Z_i = 1$) opisane jest dystrybuantą rozkładu normalnego, zaś w modelu logitowym – rozkładu logistycznego [3, s. 157]. Oba schematy transformacji spełniają

podobną funkcję, jednak w zastosowaniach praktycznych częściej wykorzystuje się transformację logitową.

Dystrybuanta rozkładu logistycznego dana jest wzorem:

$$P_i = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}} \quad (1.2)$$

w wyniku poniższych przekształceń:

$$P_i + P_i e^{Z_i} = e^{Z_i}, P_i = e^{Z_i} - P_i e^{Z_i}, P_i = (1 - P_i) e^{Z_i}$$

można określić tzw. iloraz szans:

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = e^{Z_i} \quad (1.3)$$

zatem

$$\ln \frac{P_i}{1 - P_i} = Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (1.4)$$

Logarytm naturalny ilorazu szans nazywany jest logitem. Prawdopodobieństwo zdarzenia $Z_i = 0$ można obliczyć z kolei ze wzoru:

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{Z_i}} \quad (1.5)$$

Możliwość estymowania ocen parametrów modelu logitowego z wykorzystaniem klasycznej metody najmniejszych kwadratów (KMNK) jest ograniczona ze względu na heteroscedastyczność składnika losowego. Stąd też w modelach tej klasy oceny parametrów modelu estymuje się metodą największej wiarygodności (MNW) [4, s. 37].

Interpretacji nie podlegają wartości współczynników ocen parametrów modelu, podlega jedynie ich znak. Interpretacja współczynników jest skomplikowana ze względu na to, iż oszacowania nie mogą być zinterpretowane jako krańcowy przyrost wartości zmiennej objaśnianej w efekcie jednostkowego przyrostu zmiennej objaśniającej. Dodatnia wartość oszacowania ocen parametrów modelu oznacza, że zwiększenie poziomu analizowanej zmiennej objaśniającej przyczyni się do zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu ($Y = 1$). W przypadku zaobserwowanego ujemnego znaku przy oszacowaniach adekwatne zwiększenie poziomu analizowanej zmiennej objaśniającej przyczyni się do zmniejszenia się prawdopodobieństwa sukcesu.

Dla interpretacji wpływu danej zmiennej objaśniającej na zmienną objaśnianą analizom poddaje się także efekty krańcowe oraz iloraz szans [19, s. 25].

Efekt krańcowy dla danej zmiennej objaśniającej oblicza się zgodnie z poniższym wzorem:

$$\frac{\partial P_i}{\partial X_{ki}} = \beta_k \frac{e^{z_i}}{[1 + e^{z_i}]^2} \quad (1.6)$$

Odzwierciedla on wpływ jednostkowej zmiany analizowanej zmiennej objaśniającej (przy średnich wartościach pozostałych zmiennych objaśniających) na prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Kierunek zależności (wzrost lub spadek prawdopodobieństwa) wyznacza znak przy wartości efektu krańcowego.

Analizom poddaje się także zmianę relacji prawdopodobieństwa sukcesu i porażki (ilorazu szans) wraz z jednostkową zmianą analizowanej zmiennej objaśniającej. Dla zmiennej binarnej oznacza to przykładowo zmianę z 0 na 1. Dla wartości przykładowego ilorazu szans 1,20 zmiana wartości zmiennej o jednostkę powoduje wzrost szans na sukces o 20%. W przypadku gdy włącza się do modelu kilka zmiennych binarnych tworzonych na podstawie danych opisanych za pośrednictwem uporządkowanej klasyfikacji (np. wykształcenie podstawowe, średnie, wyższe), obliczany iloraz szans (np. w grupie osób z wykształceniem wyższym) odnosi się do ustalonej przez badacza grupy referencyjnej (np. osoby z wykształceniem podstawowym – danych dla grupy referencyjnej nie włącza się podczas estymacji parametrów modelu, ich wpływ ujawnia się w wyrazie wolnym modelu).

Oceny jakości modelu zmiennej jakościowej można dokonywać, analizując [15, s. 184–186; 13, s. 377–379; 1, s. 39–40]:

- wartość statystyki testu wiarygodności,
- pseudo R-kwadrat McFaddena,
- wartość statystyki testu korelacji między wartościami empirycznymi i teoretycznymi zmiennej objaśnianej,
- R-kwadrat zliczeniowy.

Test ilorazu wiarygodności służy do testowania istotności całego modelu (analogicznie do testu F w modelu liniowym). Weryfikuje się hipotezę zerową o tym, iż wszystkie parametry modelu poza wyrazem wolnym są równe zero. Statystykę z próby testu obliczaną ze wzoru:

$$IW = 2(\ln L_{UR} - \ln L_R) \quad (1.7)$$

gdzie:

L_{UR} – wartość funkcji wiarygodności dla modelu pełnego,

L_R – wartość funkcji wiarygodności dla modelu jedynie z wyrazem wolnym, porównuje się z wartościami krytycznym statystyki odczytanej z tablic rozkładu chi-kwadrat przy liczbie K stopni swobody (gdzie K stanowi liczbę zmiennych objaśnianych modelu). W praktyce analizom poddaje się poziom obliczonego (np. w programie Gretl) p-value.

W modelu nieliniowym (jakim jest model logitowy) zwykły R-kwadrat jest nieużyteczny, stąd też oblicza się pseudo R-kwadrat McFaddena, według poniższego wzoru:

$$R_{McFaddena}^2 = 1 - \frac{\ln L_{UR}}{\ln L_R} \quad (1.8)$$

Współczynnik determinacji dla modeli zmiennej jakościowej przyjmuje zazwyczaj niższe wartości niż klasyczny R-kwadrat [8, s. 146].

Innym sposobem sprawdzenia stopnia dopasowania modelu do danych empirycznych jest test istotności współczynnika korelacji Pearsona między szeregiem wartości empirycznych (y_i) oraz teoretycznych (\hat{y}_i) zmiennej objaśnianej (r_{yy}). Hipoteza zerowa zakłada istnienie zerowego współczynnika korelacji. Wartość statystyki t postaci:

$$t = \frac{|r_{yy}|}{\sqrt{1 - r_{yy}^2}} \sqrt{N - 2} \quad (1.9)$$

jest zbieżna do rozkładu t-Studenta o $N - 2$ liczbie stopni swobody (gdzie N oznacza liczebność szeregów danych). Dalszy sposób postępowania jest zbieżny ze schematem testu ilorazu wiarygodności.

Dla sprawdzenia stopnia dopasowania oszacowanego modelu można obliczyć także zliczeniowy R-kwadrat. W tym celu w tablicy trafień zestawia się przypadki trafionych i nietrafionych prognoz sukcesu i porażki. Gdy wartość teoretyczna modelu dla analizowanej obserwacji przyjmuje wartości powyżej 0,5 przyjmuje się jako prognozę wartość zmiennej 1, w przeciwnej sytuacji zaś – 0. Następnie porównuje się uzyskane prognozy z wartościami empirycznymi. Można określić udział przypadków poprawnej predykcji w ogóle rozpatrywanych zdarzeń bądź adekwatny udział dla przypadków porażki i sukcesu (wartość zmiennej objaśnianej 0 i 1).

Tabela 1. Przykład tablicy trafień

		Wartości prognozowane	
		0	1
Wartości empiryczne	0	n_{00}	n_{01}
	1	n_{10}	n_{11}

Źródło: [15, s. 186].

3. Dane do modelu

W dążeniu do realizacji postawionego celu pracy dokonano oszacowań i poddano analizom 5 logitowych modeli ekonometrycznych. Niezbędnych obliczeń dokonano za pośrednictwem pakietu komputerowego Gretl. Zarówno zmienna objaśniana, jak i zmienne objaśniające w modelach mają charakter zmiennych binarnych (zero-jedynkowych). Materiał empiryczny poddany obróbce zgromadzono w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi zachodniopomorskich przedsiębiorstw prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Szczecińskiego. Minimalna wielkość próby zapewniająca wiarygodność i reprezentatywność badań częściowych przy przyjętych parametrach obejmowała 598 jednostek poddanych badaniu. Dane od jednostek zakwalifikowanych do próby pozyskano za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego zawierającego 78 pytań, w tym 10 pytań w metryczce. Część pytań z formularza ankiety dotyczyła podsystemu szkolenia i doskonalenia zawodowego. Ostatecznie uzyskano zwrot w postaci 603 ankiet. Jednostką badania był pracownik organizacji, jednak w poszczególnych organizacjach kwestionariusz był wypełniany przez wielu pracowników. Zakres czasowy realizowanych badań wyznacza okres luty – kwiecień 2014 roku. Zakres przestrzenny badań obejmuje województwo zachodniopomorskie.

Zmienną objaśnianą modeli (binarną) kodowano na podstawie deklaracji respondentów w odpowiedzi na pytanie: Czy uczestniczyłeś w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy? Sukces (odpowieź tak) odznaczano jako 1, porażkę zaś (odpowieź nie) – jako 0. Na podstawie odpowiedzi respondentów na 8 pytań ankietowych (w tym 6 z metryczki) stworzono zmienne binarne, wyznaczając specyficzne grupy respondentów (np. kobiet, osób zatrudnionych na okres próbny). W poszczególnych kategoriach utworzono od 2 do 6 grup, w każdej z kategorii wyznaczając grupę referencyjną. Danych dla grup referencyjnych nie włączano do modelu. W modelach pełnych znalazły się zatem 23 zmienne objaśniające. Ich zestawienie zaprezentowano w tabeli 2. W zestawieniu tym wyspecyfikowano również grupy referencyjne. Zaprezentowano również wskaźnik odzwierciedlający procentowy udział reprezentantów wyróżnionych w danej kategorii grup w ogóle respondentów.

Wielkość przedsiębiorstwa nie znalazła się w gronie zmiennych objaśniających, jednakże stanowiła istotny kryterium selekcji materiału empirycznego przy szacowaniu modeli specyficznych dla grup podmiotów wyodrębnionych na podstawie kryterium ich wielkości. Stąd też w odrębnym zestawieniu (wykres 1) zaprezentowano strukturę badanej populacji z uwzględnieniem przywołanego kryterium jej podziału.

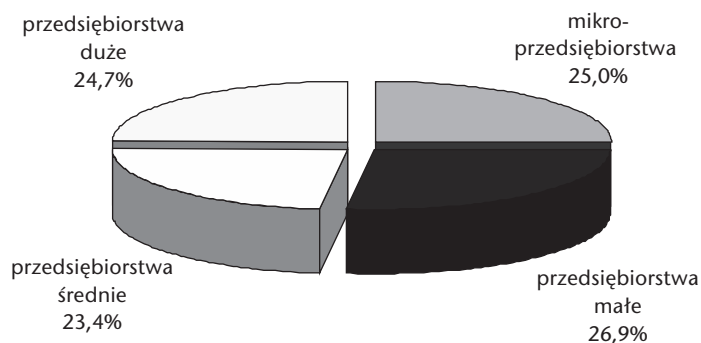
Należy odnotować zrównoważony udział respondentów każdej z analizowanych subpopulacji. Ów udział kształtował się w przedziale od 23,4% (przedsiębiorstwa średnie) do 26,9% (przedsiębiorstwa małe).

Tabela 2. Zestawienie zmiennych objaśniających modeli

Nazwa zmiennej objaśniającej	Opis zmiennej objaśniającej	Udział w ogóle respondentów	Grupa referencyjna
Wiek			
WDO24	do 24 lat	32,6	X
W2534	25–34 lat	38,9	
W3544	35–44 lat	15,1	
WOD45	powyżej 45 lat	13,3	
Płeć			
MEZCZYZNA	mężczyzna	34,1	X
KOBIETA	kobieta	65,9	
Stan cywilny			
WOLNY	stanu wolnego	52,0	X
ZWIAZEK	w związku	48,0	
Stanowisko			
SZEREGOWE	szeregowie	73,6	X
SZNIZSZY	kierownicze niższego szczebla	12,2	
SZSREDNI	kierownicze średniego szczebla	9,2	
SZWYZSZY	kierownicze wyższego szczebla	5,0	
Staż			
SDO05	do 0,5 roku	10,3	X
S051	0,5–1 roku	14,9	
S12	1–2 lat	14,9	
S25	2–5 lat	25,3	
S510	5–10 lat	14,6	
SPOW10	powyżej 10 lat	20,0	
Zatrudnienie na podstawie			
NIEOKRESLONY	umowy o pracę na czas nieokreślony	32,4	X
OKRESLONY	umowy o pracę na czas określony	40,4	
PROBNY	umowy na okres próbny	3,2	
ZASTEPSTWO	umowy na zastępstwo	1,6	
ZLECENIEDZIELO	umowy o dzieło lub umowy zlecenia	22,4	
System zarządzania działalnością szkoleniową w organizacji			
BRAK	brak systemu	42,8	x
WDROZENIE	wdrożony bądź wdrażany	30,7	
PLANY	w planach bądź w opracowaniu	26,5	
Miejsce w strukturze organizacyjnej osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne			
ZARZAD	członek zarządu	15,1	x
DYREKTOR	dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	17,7	
KIEROWNIK	kierownik średniego szczebla zarządzania	37,9	
SPECJALISTA	specjalista	29,2	

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Struktura populacji z uwzględnieniem kryterium podziału wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Współczynniki oceny parametrów modeli szacowano metodą największej wiarygodności. Modele pełnych nie prezentowano w pracy, ze względu na ograniczone ramy opracowania, zaprezentowano jedynie modele zredukowane obejmujące jedynie zmienne istotne statystycznie. Zmienne zredukowano w modelach metodą krokową, eliminując w kolejnych iteracjach zmienne nieistotne statystycznie, dla których odnotowano najwyższą wartość p . Dla określenia zmiennych istotnych statystycznie przyjęto graniczną wartość α na poziomie 0,1.

W pracy przedstawiono oszacowania dla 5 zredukowanych modeli ekonometrycznych: dla ogółu respondentów (model opierał się na danych uzyskanych od 532 ankietowanych) oraz w grupach respondentów będących pracownikami mikroprzedsiębiorstw, przedsiębiorstw małych, średnich oraz dużych (poszczególne modele oszacowano na mniej licznych próbach – odpowiednio 105, 160, 120 oraz 133 jednostek).

Weryfikację statystyczną modeli prowadzono na podstawie analiz wartości: testu iloczynu wiarygodności, pseudo R-kwadrat Mc Faddena, skorygowanego R-kwadrat, testu współczynnika korelacji między wartościami teoretycznymi modelu i empirycznymi oraz R-kwadrat zliczeniowego dla ogółu danych oraz w grupach danych odzwierciedlających szanse na sukces i porażkę.

4. Wyniki oszacowań i ocena jakości modeli logitowych

Na wstępie oszacowano model logitowy szans na szkolenie w organizacji na podstawie ogółu danych pochodzących od 533 respondentów. Jego specyfikację zaprezentowano w tabeli 1 w aneksie. Model pełny po odrzuceniu zmiennych nieistotnych statystycznie został zredukowany do modelu, w którym zmienną objaśnianą uzależniono od 8 zmiennych objaśniających. Dla poszczególnych zmiennych (dla wszystkich

omawianych w pracy modeli) zaprezentowano współczynniki oceny parametrów modelu, błąd standardowy, wartość statystyki t-Studenta oraz odpowiadające im wartości p. Obliczono także wartość efektów krańcowych oraz ilorazów szans (ze względu na zbliżony ładunek informacyjny obu wskaźników do dalszych analiz wykorzystano ilorazy szans – zbiorcze ich zestawienie dla zmiennych istotnych statystycznie w poszczególnych modelach zaprezentowano w tabeli 3).

Tabela 3. Zbiorcze zestawienie znaków współczynnika oceny parametru oraz ilorazu szans dla zmiennych istotnych statystycznie w poszczególnych modelach

Zmienna objaśniająca	Model 1 ogółem	Model 2 mikro	Model 3 małe	Model 4 średnie	Model 5 duże
Znak współczynnika oceny parametru					
W2534	–		–		–
SZNIJSZY	+				+
SZSREDNI	+				
SZWYSZY	+				
S051			+		–
S12		–			
OKRESLONY				–	
ZLECENIEDZIELO				–	
WDROZENIE	+	+	+	+	+
PLANY		+			
DYREKTOR	+	+			+
KIEROWNIK	+	+			+
SPECJALISTA	+		+		+
Iloraz szans					
W2534	0,6375		0,5578		0,2026
SZNIJSZY	2,7952				13,0726
SZSREDNI	2,2231				
SZWYSZY	2,6677				
S051			2,3888		0,2522
S12		0,3061			
OKRESLONY				0,3635	
ZLECENIEDZIELO				0,3335	
WDROZENIE	3,6352	4,9287	2,3177	2,3410	8,2463
PLANY		3,8519			
DYREKTOR	2,6082	3,6724			6,4026
KIEROWNIK	2,8398	4,9563			6,5787
SPECJALISTA	2,4121		1,9219		5,4488

Źródło: obliczenia własne.

Adekwatny zestaw wyjściowy zmiennych objaśniających poddano analizom po wyodrębnieniu grup respondentów będących pracownikami mikroprzedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw małych, średnich i dużych. Oszacowano zatem 4 modele logitowe szans na szkolenie w organizacji na podstawie danych od 105, 160, 120 oraz 133 respondentów z poszczególnych grup przedsiębiorstw. Pełny model dla mikroprzedsiębiorstw, po odrzuceniu zmiennych nieistotnych statystycznie, został zredukowany do 5 zmiennych, modele dla grup respondentów z przedsiębiorstw małych, średnich i dużych zostały z kolei zredukowane odpowiednio do 4, 3 i 7 zmiennych objaśniających. Specyfikację modeli 2–5 zaprezentowano w tabeli 2 w aneksie.

Dokonano także weryfikacji statystycznej jakości obliczonych 5 modeli logitowych. Wartości podstawowych miar weryfikacyjnych przedstawiono w tabeli 3 w aneksie.

W tabeli 3 z kolei przedstawiono zbiorcze zestawienie istotnych statystycznie zmiennych objaśniających występujących w poszczególnych modelach, odwzorowując wybrane elementy modeli, które można poddać interpretacji: znak współczynnika oceny parametru oraz poziom ilorazu szans.

Na wstępie należy zauważyć, iż w żadnym z modeli płęć oraz stan cywilny respondentów nie okazały się zmiennymi istotnymi statystycznie.

W przypadku analizy zmiennych objaśniających odzwierciedlających wiek respondentów istotne statystycznie związki odnotowano jedynie w grupie osób w wieku 25–34. W modelu ogólnym oraz w modelach dla przedsiębiorstw małych i dużych w tej grupie wiekowej szanse na szkolenie są wyraźnie mniejsze niż w grupie referencyjnej (respondentów do 24 roku życia – ujemny znak współczynnika oceny parametru). W ujęciu ogólnym przedstawiciele tej grupy wiekowej mają o 36% mniejsze szanse na szkolenie niż przedstawiciele grupy młodszej. Wśród respondentów z małych przedsiębiorstw obserwuje się adekwatny spadek szans o 44%, z dużych zaś wyraźnie większy – o 80%.

Wśród wyodrębnionych grup stażowych żadna ze zmiennych binarnych nie okazała się istotną statystycznie w ujęciu ogólnym, choć w przypadku danych dla młodszych grup stażowych zmienne te były istotne statystycznie w niektórych modelach dla grup przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. Nie można jednakże zidentyfikować tu jednolitego kierunku zależności. Pracujący ze stażem od 0,5 roku do roku w przedsiębiorstwach dużych mają o 75% mniejsze szanse na szkolenie niż pracownicy tuż po przyjęciu do pracy (poddawani zapewne intensywnemu szkoleniu podczas wdrażania w obowiązki stanowiska pracy – tym można wytłumaczyć wspomnianą zależność), podobnie jak i pracujący ze stażem od roku do 2 lat w mikroprzedsiębiorstwach (mniejsza szansa na szkolenie o 69% w stosunku do grupy referencyjnej). Równocześnie pracownicy ze stażem od 0,5 roku do roku mają ponad dwukrotnie większe (w porównaniu z grupą referencyjną) szanse na szkolenie w przedsiębiorstwach małych.

W modelu 1 szacowanym na podstawie danych dla ogółu respondentów w gronie istotnych statystycznie zmiennych objaśniających znalazły się wszystkie włączone do modelu zmienne odzwierciedlające zajmowane stanowisko respondenta. Te zmienne nie pojawiły się natomiast w modelach konstruowanych w grupach respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa różnej wielkości (poza przypadkiem kształtowania się szans na szkolenia osób zatrudnionych na stanowisku kierowniczym niższego rzędu w przedsiębiorstwach dużych). W każdym z przywołanych przypadków zaobserwowano dodatni znak współczynnika oceny parametru. Grupą referencyjną byli pracownicy szczebla szeregowego. Zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych mają wyraźnie większe szanse na szkolenie niż pracujący na stanowiskach szeregowych (w każdym przypadku ponad dwukrotnie). Nie obserwuje się tendencji wzrostu szans wraz z coraz wyższym szczeblem zarządzania. Największe szanse na szkolenie mają pracownicy pełniący funkcje kierownicze na najniższym szczeblu zarządzania (iloraz szans 2,79). W przedsiębiorstwach dużych kierownicy szczebla niższego mają ponad trzykrotnie większe szanse na szkolenie niż pracownicy szeregowi.

Forma zatrudnienia determinuje szanse na szkolenie jedynie w modelu oszacowanym w grupie respondentów pracujących w przedsiębiorstwach średnich. Zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas określony oraz umowę-zlecenie bądź umowę o dzieło mają wyraźnie mniejsze szanse na szkolenie (adekwatnie o 64% i 67%) niż ci, którzy podpisali umowę na czas nieokreślony. Pracodawcy w tym wypadku wolą zatem inwestować w kompetencje pracowników, którzy uzyskali już pewną pozycję w organizacji, którą podkreśla umowa na czas nieokreślony, w przeciwieństwie do tych, którzy rozpoczynają dopiero swoją karierę w organizacji bądź z organizacją jedynie współpracują.

We wszystkich modelach jako istotna statystycznie zmienna objaśniająca znalazł się wdrożony w organizacji system zarządzania działalnością szkoleniową. W tej kategorii zmiennych grupą odniesienia były podmioty, w których nie wdrożono rozwiązań systemowych w tej sferze. Rozwiązania takie ewidentnie sprzyjają prawdopodobieństwu uczestnictwa badanych w szkoleniach. W każdym z przypadków odnotowano dodatni znak współczynnika oceny parametru. W ujęciu ogólnym pracownicy przedsiębiorstw z wdrożonym systemem zarządzania szkoleniami mają ponad trzykrotnie większą szansę na szkolenie (niż pracujący w podmiotach z grupy referencyjnej). Największy iloraz szans zanotowano w analizach prowadzonych na grupie podmiotów dużych. Ukształtował się on na poziomie 8,25. W najmniejszym zakresie prawdopodobieństwo sukcesu sprzyja posiadanie rozwiązań systemowych w sferze szkolenia w przedsiębiorstwach małych (choć i tak szanse w stosunku do przedsiębiorstw bez takich rozwiązań są ponad dwukrotnie większe). W modelu szacowanym dla mikroprzedsiębiorstw ujawnia się istotny statystycznie dodatni związek szans na szkolenie z faktem planowania bądź opracowywania rozwiązań systemowych w sferze szkoleniowej. Szanse na szkolenie w takich przedsiębiorstwach są pra-

wie czterokrotnie większe niż w przedsiębiorstwach bez systemu (wdrożenie takich rozwiązań w mikroprzedsiębiorstwach podnosi z kolei szansę na szkolenie pracowników prawie pięciokrotnie).

W 9 przypadkach na 15 w modelach jako istotne statystycznie pojawiły się zmienne z kategorii: miejsce w strukturze organizacyjnej osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne. Taka osoba mogła być w wyborach respondentów członkiem zarządu (grupa referencyjna) bądź pełnić stanowisko dyrektora, kierownika albo specjalisty. Wszystkie współczynniki oceny parametrów z poszczególnych modeli były dodatnie. Zatem rozwiązanie organizacyjne, w którym osoba odpowiedzialna za sprawy personalne znajduje się na szczycie hierarchii zarządzania organizacją (członek zarządu), nie sprzyja szansom na szkolenie pracowników. Dla modeli w ujęciu ogólnym oraz w dużych przedsiębiorstwach wszystkie zmienne z tej kategorii okazały się istotnymi statystycznie. Największe szanse na szkolenie w tych dwóch przypadkach mają pracownicy organizacji, w których za sprawy personalne odpowiada osoba zajmująca stanowisko kierownika (w ujęciu ogólnym prawie trzykrotny wzrost szans na szkolenie w relacji do grupy referencyjnej, w przedsiębiorstwach dużych ponad sześciokrotny wzrost adekwatnych szans). W modelu oszacowanym na podstawie danych od respondentów z mikroprzedsiębiorstw jako istotne statystycznie pojawiły się dwie zmienne z tej kategorii (tu także odnotowano najwyższy iloraz szans – 4,95 – w organizacjach, w których za sprawy personalne odpowiedzialna jest osoba w randze kierownika), z kolei w modelu dla przedsiębiorstw małych – jedna zmienna. Zatem centralizacji funkcji personalnej – w świetle prezentowanych badań – nie można rozpatrywać (również w przedsiębiorstwach dużych, gdzie takie rozwiązania mogą być naturalne) jako czynnika sprzyjającego szansom na szkolenie w organizacji. Przedsiębiorstwa, w których funkcja personalna znajduje się bliżej najniższego szczebla struktury organizacyjnej, stwarzają warunki rozwoju zawodowego dla najszerszego kręgu pracowników.

Prezentację wyników badań kończy ocena jakości oszacowanych modeli logitowych. Istotność statystyczna całego modelu może być weryfikowana z wykorzystaniem testu ilorazu wiarygodności. W przypadku każdego z analizowanych modeli statystyka z próby testu była większa od wartości krytycznej statystyki odczytanej z tablicy rozkładu chi-kwadrat (dla liczby stopni swobody odpowiadającej liczbie parametrów modelu przy $\alpha = 0,05$). Zatem przy $p < \alpha$ dla każdego z modeli należy odrzucić hipotezę zerową mówiącą o tym, że wszystkie parametry poszczególnych modeli poza wyrazem wolnym są równe zero.

Podstawową miarą dopasowania modeli logitowych do danych z próby jest pseudo R-kwadrat McFaddena. Niska wartość współczynnika determinacji jest typowa dla modeli logitowych. Wartość analizowanej miary kształtowała się dla poszczególnych modeli w przedziale od 0,063 do 0,27. Najlepiej dopasowanym do danych empirycznych okazał się model dla dużych przedsiębiorstw, najniższą wartość R-kwadrat

odnotowano z kolei dla modelu szacowanego na podstawie deklaracji respondentów z małych przedsiębiorstw.

Analizując dopasowanie modeli do danych z próby, można posiłkować się R-kwadrat zliczeniowym. Przez pryzmat tej miary ponownie można uznać za najlepiej dopasowany do danych empirycznych model oszacowany na podstawie danych od respondentów z dużych przedsiębiorstw (78% trafionych prognoz). Modelem najmniej trafnym okazał się model szacowany dla respondentów z sąsiedniej grupy wielkościowej – przedsiębiorstw średnich (62,5% trafionych prognoz). Zazwyczaj (poza jednym przypadkiem danych dla respondentów z mikroprzedsiębiorstw) modele trafniej prognozowały szansę sukcesu (adekwatne wartości zliczeniowego R-kwadrat kształtowały się w przedziale od 0,633 do 0,810) niż porażki (adekwatne wartości kształtowały się w przedziale od 0,571 do 0,696).

Dla każdego z analizowanych modeli także zidentyfikowano istotną zależność liniową między szeregiem wartości empirycznych i teoretycznych zmiennej objaśniającej mierzoną adekwatnym współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona. Dla weryfikacji istotności tej zależności zestawiono statystykę z próby testu z wartością krytyczną statystyki odczytanej z tablic rozkładu t-Studenta dla adekwatnej liczby stopni swobody. Najsilniejszy związek korelacyjny pomiędzy analizowanymi zmiennymi zidentyfikowano dla modelu 5 (przedsiębiorstwa duże – 0,538), zaś najsłabszy – dla modelu 3 (przedsiębiorstwa małe – 0,293). W przypadku modelu szacowanego na podstawie danych od ogółu respondentów adekwatny współczynnik korelacji ukształtował się na poziomie 0,383.

Wnioski z badań

W gronie czynników determinujących szanse na szkolenie w organizacji należy odnotować relatywnie silniejszy wpływ zmiennych charakteryzujących system zarządzania organizacją: stopień wdrożenia rozwiązań systemowych w sferze szkolenia czy miejsce w strukturze zarządzania osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne. Wdrożenie bądź planowanie wdrożenia rozwiązań systemowych w sferze szkolenia wydatnie podnosi szanse na szkolenie. Z kolei centralizacja funkcji personalnej nie musi być rozpatrywana jako czynnik sprzyjający szansom na szkolenie w organizacji. Optymalnym rozwiązaniem w tym kontekście jest sytuacja, gdy za funkcję personalną w organizacji odpowiada osoba na stanowisku kierownika.

Cechy wyznaczające indywidualne charakterystyki respondentów poddanych badaniom z rzadka z kolei pojawiały się jako istotne statystycznie zmienne w szacowanych modelach. W ujęciu ogólnym jedynie wybrane zmienne z kategorii: wiek oraz zajmowane stanowisko znalazły się w takim gronie. Staż oraz forma zatrudnienia były rozpatrywane jako zmienne istotne statystycznie w wybranych modelach

szacowanych na podstawie deklaracji respondentów pracujących w różnych grupach organizacji wyodrębnionych przez pryzmat kryterium ich wielkości. Płeć oraz stan cywilny jednostki okazały się czynnikami nie wpływającymi na szanse na szkolenie w organizacji.

Analizując wyniki prezentowanych badań, należy zwrócić uwagę na ich ograniczenia. Respondentów pytano o miejsce w strukturze organizacyjnej osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne, równolegle pytając ich także o istnienie bądź nie w organizacji oraz liczebność działu personalnego. Zatem możliwy był przypadek, iż decyzje o szkoleniu były podejmowane na szczeblu zarządu, gdyż nie istniał w takiej organizacji dział personalny. To właśnie może uzasadniać uzyskane wyniki. Zatem z ostrożnością należy podchodzić do wniosków, iż centralizacja funkcji personalnej nie sprzyja prawdopodobieństwu szkolenia. Respondentom nie zdefiniowano też jednoznacznie będącej zmienną objaśnianą w badaniach kategorii „systemu zarządzania działalnością szkoleniową w organizacji”. Stąd też nie jest pewne, czy respondenci jednolicie interpretowali to pojęcie. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, iż w badaniach uwzględniano dane w grupach respondentów reprezentujących znikomą część populacji (przykładowo grupa osób zatrudnionych w formie umowy na zastępstwo stanowiła 1,6% ogółu respondentów), co mogło się przełożyć na obniżenie jakości oszacowań. Niemniej jednak to właśnie ustalenia w kwestii wpływu stopnia centralizacji funkcji personalnej oraz planowanego lub wdrożonego systemu zarządzania działalnością szkoleniową na szanse szkoleniowe pracowników należy uznać za najbardziej istotny walor praktyczny i aplikacyjny opracowania. Analizując kierunki dalszych badań, należy zwrócić uwagę na możliwość poszerzenia spektrum zmiennych objaśniających włączanych do modeli (również o inne charakterystyki systemu personalnego organizacji), poszerzenia zakresu geograficznego realizowanych badań, wyróżnienia w badaniach grup podmiotów z sektora publicznego i prywatnego (czy widoczne są różnice w szansach na szkolenie analizowanych poprzez pryzmat przyjętego zestawu zmiennych objaśniających), włączenie do badań kwestii oceny efektywności realizowanych szkoleń (przecież obserwowana w wybranych grupach respondentów większa częstotliwość szkoleń nie musi się przekładać na większą ich efektywność).

Bibliografia

- [1] Batóg B., Wawrzyniak K., *Wykorzystanie porządkowych modeli logitowych w diagnozie i prognozie sytuacji gospodarczej województw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, vol. 4, nr 8, s. 37–48.
- [2] Butryn B., Fura M., *Wyznaczanie prawdopodobieństwa podjęcia decyzji z użyciem modelu probitowego i logitowego*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2005, nr 2, s. 37–41.

- [3] Górecki B.R., *Ekonometria. Podstawy teorii i praktyki*, Key Text, Warszawa 2010.
- [4] Gruszczyński M. (red.), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [5] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- [6] Król H., *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, „Humanizacja Pracy” 2000, nr 3, s. 29–43.
- [7] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- [8] Kufel T., *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, PWN, Warszawa 2011.
- [9] Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., *CSR a funkcja personalna na przykładzie subfunkcji szkoleniowej*, [w:] *CSR – społeczny wymiar działalności biznesowej*, E. Mazur-Wierzbicka (red.), Volumina, Szczecin 2014, s. 55–72.
- [10] Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Misiak S., Zwiech P., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – materiały szkoleniowe*, Instytut Nauk Społecznych, Szczecin 2011.
- [11] Kunasz M., *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1, s. 99–117.
- [12] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [13] Maddala G.S., *Ekonometria*, PWN, Warszawa 2013.
- [14] Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012.
- [15] Osińska M. (red.), *Ekonometria współczesna*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [16] Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [17] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2013.
- [18] Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, “Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, pp. 79–91.
- [19] Śliwicki D., Ręklewski M., *Wykorzystanie modeli logitowych w analizie czynników aktywności zawodowej ludności*, „Wiadomości Statystyczne” 2012, nr 2, s. 23–35.
- [20] Zwiech P., *Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 355–364.

Aneks

Tabela 1. Wyniki oszacowania modelu logitowego szans na szkolenie w organizacji (w ujęciu ogólnym) – zmienna objaśniana: uczestnictwo w szkoleniu w ciągu ostatnich 12 miesięcy (model 1)

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	z	Wartość p
const	-1,0677	0,2580	-4,1390	0,0000***
W2534	-0,4502	0,1974	-2,2800	0,0226**
SZNIŻSZY	1,0279	0,3244	3,1680	0,0015***
SZSREDNI	0,7989	0,3486	2,2920	0,0219**
SZWYŻSZY	0,9812	0,4600	2,1330	0,0329**
WDROZENIE	1,2907	0,2019	6,3940	0,0000***
DYREKTOR	0,9587	0,3277	2,9260	0,0034***
KIEROWNIK	1,0437	0,2807	3,7190	0,0002***
SPECJALISTA	0,8805	0,2939	2,9960	0,0027***

Poziom istotności parametrów: *** $\alpha = 0,01$, ** $\alpha = 0,05$, * $\alpha = 0,10$.

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 2. Wyniki oszacowania modelu logitowego szans na szkolenie w organizacji dla respondentów z grup organizacji wyodrębnionych przez pryzmat kryterium wielkości – zmienna objaśniana: uczestnictwo w szkoleniu w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	z	Wartość p
Model 2 – mikroprzedsiębiorstwa (n = 105)				
const	-1,3339	0,4238	-3,1470	0,0016***
S12	-1,1840	0,6115	-1,9360	0,0528*
WDROZENIE	1,5951	0,5899	2,7040	0,0068***
PLANY	1,3486	0,6456	2,0890	0,0367**
DYREKTOR	1,3008	0,5573	2,3340	0,0196**
KIEROWNIK	1,6007	0,5514	2,9030	0,0037***
Model 3 – przedsiębiorstwa małe (n = 160)				
const	-0,2208	0,2754	-0,8017	0,4227
W2534	-0,5838	0,3492	-1,6720	0,0945*
S051	0,8708	0,4417	1,9710	0,0487**
WDROZENIE	0,8406	0,3615	2,3250	0,0201**
SPECJALISTA	0,6533	0,3883	1,6830	0,0925*

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	z	Wartość p
Model 4 – przedsiębiorstwa średnie (n = 120)				
const	0,4558	0,3089	1,4750	0,1402
OKRESLONY	-1,0120	0,4523	-2,2380	0,0253**
ZLECENIEDZIELO	-1,0980	0,5442	-2,0180	0,0436**
WDROZENIE	0,8506	0,3978	2,1380	0,0325**
Model 5 – przedsiębiorstwa duże (n = 133)				
const	-1,1959	0,9203	-1,2990	0,1938
W2534	-1,5965	0,5048	-3,1630	0,0016***
SZNIJSZY	2,5705	1,1518	2,2320	0,0256**
S051	-1,3774	0,7515	-1,8330	0,0668*
WDROZENIE	2,1098	0,4945	4,2670	0,0000***
DYREKTOR	1,8567	1,0429	1,7800	0,075*
KIEROWNIK	1,8838	0,9471	1,9890	0,0467**
SPECJALISTA	1,6954	0,9854	1,7210	0,0853*

Poziom istotności parametrów: *** $\alpha = 0,01$, ** $\alpha = 0,05$, * $\alpha = 0,10$.

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3. Weryfikacja statystyczna jakości modeli

Wyszczególnienie	Model 1 ogółem	Model 2 mikro	Model 3 małe	Model 4 średnie	Model 5 Duże
Logarytm wiarygodności	-321,9	-60,4	-103,4	-75,1	-58,8
Test ilorazu wiarygodności	83,3 $p=0,0000$	23,9 $p=0,0002$	13,9 $p=0,0078$	12,1 $p=0,0070$	43,4 $p=0,0000$
McFadden R-kwadrat	0,115	0,165	0,063	0,075	0,270
Skorygowany R-kwadrat	0,090	0,082	0,018	0,025	0,170
R-kwadrat zliczeniowy ogółem	0,665	0,667	0,638	0,625	0,782
R-kwadrat zliczeniowy dla Y=1	0,724	0,633	0,653	0,641	0,810
R-kwadrat zliczeniowy dla Y=0	0,601	0,696	0,615	0,571	0,679
Współczynnik korelacji $r_{Y\hat{Y}}$	0,383 $p=0,0000$	0,450 $p=0,0000$	0,293 $p=0,0002$	0,306 $p=0,0007$	0,538 $p=0,0000$

Źródło: obliczenia własne.

WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SZANSE NA SZKOLENIE W ORGANIZACJI

Streszczenie

W pracy poddano identyfikacji czynniki determinujące szanse na szkolenie w organizacji w zróżnicowanych grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. Analizom poddano materiał empiryczny z badań systemów zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Oszacowano 5 logitowych modeli ekonometrycznych. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w gronie istotnych statystycznie czynników determinujących szanse na szkolenie w organizacji znalazły się głównie charakterystyki systemów zarządzania przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów, mniej silnie analizowane szanse determinują indywidualne charakterystyki respondentów.

SŁOWA KLUCZOWE: SZKOLENIE, ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM, MODELE LOGITOWE

THE SIZE OF AN ENTERPRISE AND FACTORS DETERMINING CHANCES FOR THE TRAINING IN AN ORGANIZATION

Abstract

The paper includes identification of factors determining chances for training in an organization in differentiated groups of enterprises distinguished on the basis of their size. Empirical material from research on the human resource management system in enterprises of the West Pomeranian Voivodeship was analyzed. 5 logit econometric models were estimated. Conducted research let draw conclusions that the most important factors determining chances for training in organization are mainly characteristics of management systems of enterprises represented by respondents, weaker analyzed chances determine individual characteristics of respondents.

KEY WORDS: TRAINING, HUMAN CAPITAL MANAGEMENT, LOGIT MODELS

SUKCES PROJEKTU IT W KONTEKŚCIE WYBRANYCH ASPEKTÓW KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Istnieje wiele opracowań w obszarze zarządzania projektami IT. Dotyczą one całego szeregu metodyk, technik, narzędzi wspierających efektywne tworzenie produktów lub usług IT. W niniejszym artykule, w wyniku wkomponowania projektu IT w model diagnozy efektywności organizacji, wskazano i przeanalizowano obszary zarządzania organizacją niewystępujące standardowo w opracowaniach dotyczących procesu zarządzania projektem IT, a mające istotny wpływ na jego przebieg i efekt końcowy. Pomijane mogą objawiać się jako utajony czynnik zakłócający, którego efektem będzie przekroczenie zarówno klasycznych wskaźników powodzenia projektu, nazywanych trójką projektowym (tj. czasu, budżetu, zakresu) [3, s. 337–342], jaki i pozostałych kryteriów sukcesu. Niniejszy artykuł ma na celu wypełnienie tej istotnej luki w obszarze zarządzania projektami IT i wskazanie podstaw do dalszych pogłębionych badań w tym zakresie. W procesie badawczym zadbano o zebranie materiałów w kontekście trzech odmiennych perspektyw dla projektu IT: menedżer IT – osoba kierująca projektem IT, zespół IT – osoby tworzące zespół wykonawczy projektu i klient – podmiot, dla którego jest realizowany projekt IT (osoby z organizacji uczestniczące w realizacji projektu). W ten sposób starano się uchwycić, na ile to możliwe, kompletny, wielowątkowy obraz badanego zjawiska.

Artykuł ten wpisuje się w obecny trend badań dotyczący postrzegania sukcesu projektu. L. Ika analizując publikacje w prestiżowych czasopismach z zakresu zarządzania projektami na przestrzeni dziesiątków lat, stwierdził konieczność szerszego spojrzenia na tematykę sukcesu projektu, a organizacje realizujące projekt, koncentrujące się

* Dr Monika Woźniak – Katedra Informatyki Ekonomicznej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

jedynie na trójkącie projektowym, uważa za niewystarczająco dojrzałe [13, s. 6–19]. Ponadto wciąż niski odsetek projektów IT zakończonych pełnym sukcesem, problem ich dopasowania do rzeczywistych potrzeb klienta i niewłaściwej komunikacji w trójkącie menedżer IT – zespół IT – klient [29; 10; 26] skłaniają do wielokierunkowego poszukiwania przyczyn tego zjawiska.

1. Projekt IT w modelu diagnozy efektywności organizacji

Postęp w technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych jest jednym z głównych elementów, obok globalizacji i integracji rynków finansowych, w popularyzacji koncepcji zarządzania wartością [24, s. 17–28]. Dlatego też podejście do realizacji projektów IT w organizacjach zarówno w sferze zarządzania, jak i wykonawstwa powinno ulec znacznej zmianie. Tym bardziej, że wciąż obserwujemy ewolucję kryteriów i czynników sukcesu projektów (zob. tabela 1).

Tabela 1. Kryteria i czynniki sukcesu na przestrzeni dziesięcioleci

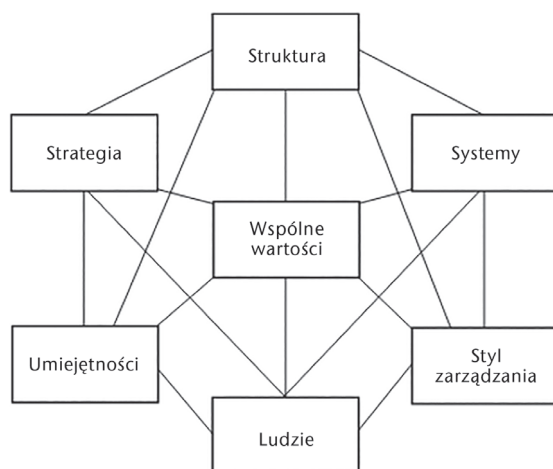
	Lata 60–80 XX w.	Lata 1980–2000	XXI wiek
Kryteria sukcesu	Żelazny trójkąt (czas, koszt, zakres)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Żelazny trójkąt ■ Satysfakcja klienta ■ Korzyści dla organizacji ■ Satysfakcja użytkowników końcowych ■ Korzyści dla interesariuszy ■ Korzyści dla personelu projektowego 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Żelazny trójkąt ■ Cele strategiczne organizacji klienta oraz sukces operacyjny ■ Satysfakcja użytkowników końcowych ■ Korzyści dla interesariuszy ■ Korzyści dla personelu projektowego ■ Symboliczna i retoryczna ocena kryteriów sukcesu i niepowodzenia
Czynniki sukcesu	Pobieżna lista	Listy i struktury krytycznych czynników sukcesu (KCS)	Bardziej globalna struktura KCS oraz symboliczne i retoryczne czynniki sukcesu
Obszar skupienia	Sukces w zarządzaniu projektem	Sukces projektu i jego rezultatu/produktu	Sukces projektu, produktu, programu i portfolio; narracja sukcesu i porażki

Źródło: [13, s. 11].

Jednym z głównych celów podejmowania przedsięwzięć IT w firmie jest zwiększenie efektywności organizacji [6, s. 297–315]. Fakt ten w połączeniu z wyżej przedstawioną potrzebą szerszego spojrzenia na problematykę sukcesu projektu skłania do wpisania koncepcji realizacji projektu IT w model diagnozy efektywności organizacji (por. rysunek 1). Takie podejście jest kompatybilne ze zmianą w postrzeganiu sukcesu projektu IT w kierunku szerszej perspektywy [9, s. 1–95] niż tylko przez pryzmat klasycznego trójkąta projektowego [3, s. 337–342]. Spełnienie podstawowych parametrów projektu wyszczególnionych w założeniach trójkąta projektowego nie

jest bowiem warunkiem wystarczającym w kontekście celu, jakim jest zwiększenie efektywności organizacji przez realizację projektu IT [30, s. 83–92].

Rysunek 1. Model diagnozy efektywności organizacji – Schemat 7S Mc Kinseya



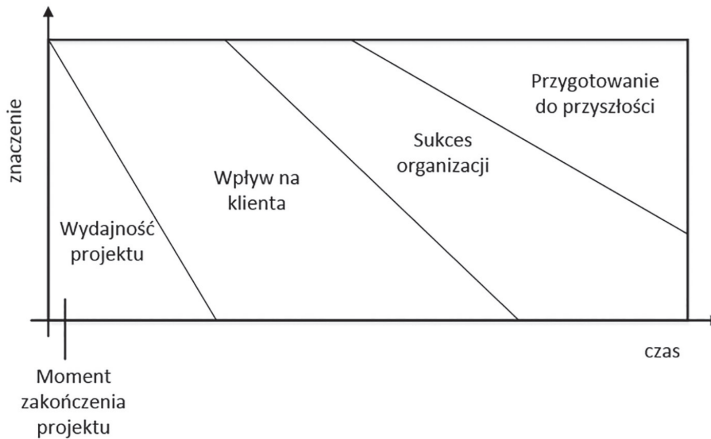
Źródło: [25, s. 41].

Model ten wyraża współzależności pomiędzy elementami twardymi i elementami miękkimi, które przenikają się wzajemnie. Elementy twarde są reprezentowane przez: strategię, strukturę i system, a miękkie to: ludzie, style zarządzania, umiejętności i wspólne wartości. Efektywność organizacji zależy od spójności wszystkich tych elementów modelu. Przy czym największy wpływ na nią autorzy modelu przypisują elementom miękkim. A szczególnie wspólne wartości odgrywają centralną rolę, gdyż to one wpływają na zachowanie i funkcjonowanie organizacji, wyznaczają kierunki działań i stanowią główne spoiwo wszystkich elementów organizacji.

Projekt IT, dla którego zastosuje się wielopłaszczyznową ewaluację, powinien być wkomponowany w misję, cele i strategię cząstkowe organizacji, generowane przez wspólne wartości. Efekt jego realizacji jest uzależniony od stopnia współpracy na wszystkich poziomach zarządzania i odpowiedzialności w firmie. Przyjęcie takiej koncepcji wiąże się z koniecznością analizy nie tylko poprawności odwzorowania procesów biznesowych w architekturze systemu IT, lecz także całego szeregu zagadnień związanych z samym procesem zarządzania realizacją projektu IT. Proces ten dla projektu IT zanurzonego w modelu diagnozy efektywności organizacji będzie dotyczył obszarów nieporuszanych w standaryzowanych metodykach zarządzania projektami [16], takich jak: kultura organizacyjna, obszary wpływu wynikające z władzy, tożsamość zawodowa pracowników IT oraz inne aspekty behawioralne.

Wpisanie projektu IT w model diagnozy efektywności organizacji, a co za tym idzie, zwrócenie uwagi na charakter i istotność interakcji pomiędzy projektem IT a wyżej wymienionymi obszarami, poprawi jego wskaźniki w zakresie czterech wymiarów (por. rysunek 2) zaproponowanych przez uznane autorytety w dziedzinie zarządzania projektami – A. Shenhar, O. Levy, D. Dvir.

Rysunek 2. Kryteria sukcesu projektu w ujęciu upływu czasu i ważności (znaczenia)



Źródło: [28, s. 12].

2. Metodyka badań

Analizie poddano wybrane zagadnienia kultury organizacyjnej łączące się z tematyką realizacji projektów IT. Wybór ich jest wynikiem prowadzonych od kilku lat przez autorkę prac badawczych nad problematyką sukcesu projektów IT. Nabyte doświadczenie badawcze pozwoliło na wyselekcjonowanie istotnych dla procesu realizacji projektów IT aspektów, które nie są wpisane w formalne kanony zarządzania projektami IT i są pomijane w dyskusjach dotyczących tych zagadnień, jak wykazuje studium literatury przedmiotu.

Badania stanowiące podstawę niniejszego artykułu autorka prowadziła na przestrzeni lat 2012–2015. Przedmiotem były projekty IT realizowane w polskim sektorze MSP, ukierunkowane na świadczenie usług oprogramowania na zamówienie. Do opracowania zostały wybrane te projekty, w których uczestniczyli, oprócz zespołu IT, również pracownicy organizacji (niebędący informatykami), dla której był realizowany ten projekt. Istotne bowiem dla podjętej tematyki są zagadnienia związane z interakcją w układzie menedżer IT – zespół IT – klient (w rozumieniu organizacja

dla której jest realizowany projekt IT). Ponadto wybrano efekty tych badań, w których autorka posłużyła się metodą wywiadu nieustrukturyzowanego i obserwacją uczestniczącą dokonywaną w rzeczywistym środowisku realizacji projektu IT. Takie podejście bowiem stwarza większe szanse na ustalenie obszarów przyczyn badanego zjawiska niż typowe badanie ankietowe z wykorzystaniem modelu teoretycznego [20]. Stanowisko, że metody ilościowe mogą być niewystarczające w sytuacji, gdy celem badań jest poznanie okoliczności i przyczyn występowania danego zjawiska [23] jest akceptowane i popularyzowane w prestiżowych czasopismach z dziedziny zarządzania (np.: „Academy of Management Journal”, „Academy of Management Review”, „Journal of Strategic Management”). Wywiady nieustrukturyzowane były przeprowadzane w trakcie realizacji projektów zarówno z menedżerami projektów IT, członkami zespołów IT, jak i osobami zwanymi klientami w projekcie. Przeważnie przeplatały się z obserwacją uczestniczącą, co znacznie wpłynęło na jakość badania (poszerzyło możliwości badawcze, obszary i precyzję badania) oraz analizę otrzymanych wyników. Podstawą niniejszego opracowania jest 26 projektów spełniających wyżej wymienione kryteria.

Analiza wyników badań dokonanych opisanymi metodami na przestrzeni kilku ostatnich lat pozwoliła na wychwycenie podobieństw w problematyce realizacji projektów IT niezależnie od środowiska oraz ustalenie i lepsze zrozumienie obszarów przyczyn trudności ich realizacji w organizacjach, niedyskutowanych w kontekście zarządzania projektami IT. Artykuł jest sumarycznym ujęciem, umożliwiającym przegląd tych obszarów i czynników, które mogą zakłócać przebieg realizacji projektu IT i w istotny sposób wpływać na jego szanse zakończenia się sukcesem.

3. Projekt IT a postrzeganie kultury organizacyjnej

Proces realizacji projektu IT powinien wpisywać się w kulturę organizacyjną. To w kulturze organizacyjnej upatruje się koncentracji na wspólnych wartościach [22]. Pojęcie kultury organizacyjnej ma swoje korzenie w wielu dyscyplinach (np. antropologii, psychologii społecznej), ale najczęściej jest spotykane w socjologii organizacji. Definiowane jest jako niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają przestrzeń między spisnymi regułami a tym, co się rzeczywiście dzieje [31]. Kultura ta dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekowań i norm [5].

Istotnym zagadnieniem w tym obszarze dla niniejszego opracowania jest problem braku spójnego postrzegania kultury organizacyjnej w firmie. Jest ona inaczej postrzegana przez osoby pełniące funkcje menedżerskie i przez pracowników. Zasadnicze różnice mogą również występować między różnymi grupami zawodowymi w tej

samej organizacji [17, s. 64–81]. Co ważniejsze, poszczególne grupy tworzą swoje kultury, które mogą być w opozycji do siebie i ich postrzegania kultury organizacyjnej.

Niemal w każdej z badanych organizacji zaobserwowano konflikt między menedżerami a specjalistami. Analiza wyników badań ujawniła, iż obie grupy najbardziej identyfikowały się z firmą, ale ich kultury były w opozycji do siebie. U podstaw tego konfliktu leżało złe szacowanie obowiązków przydzielanych specjalistom przez menedżerów. Co z kolei wśród specjalistów rodziło poczucie „wykorzystywania”. Realizacja projektu IT wiąże się z dodatkowymi obciążeniami zarówno dla menedżerów, jak i specjalistów, którzy obsługują w organizacji procesy włączone bezpośrednio lub pośrednio do projektu. To powodowało eskalację tych konfliktów i pogłębianie różnic kulturowych. Proces realizacji projektu IT w firmie będzie miał zatem zawsze charakter międzykulturowy.

W badaniach dla projektów IT realizowanych w organizacjach o dużych różnicach kulturowych odnotowano większą ilość i różnorodność utrudnień, które negatywnie wpływały na realizację projektu, a w konsekwencji na postrzeganie sukcesu projektu. Zaobserwowano również powtarzalność pewnych etapów, które wystąpiły w tych organizacjach we wstępnej fazie określania założeń i celów projektu IT. Na podstawie zanotowanych obserwacji rzeczywiście przebiegających procesów etapy te wyszczególniono i nazwano w następujący sposób:

- ujawnienie się różnic kulturowych;
- brak porozumienia co do jednolitego spojrzenia na kulturę organizacyjną;
- eskalacja różnic międzykulturowych;
- zachwianie wizji wspólnych wartości.

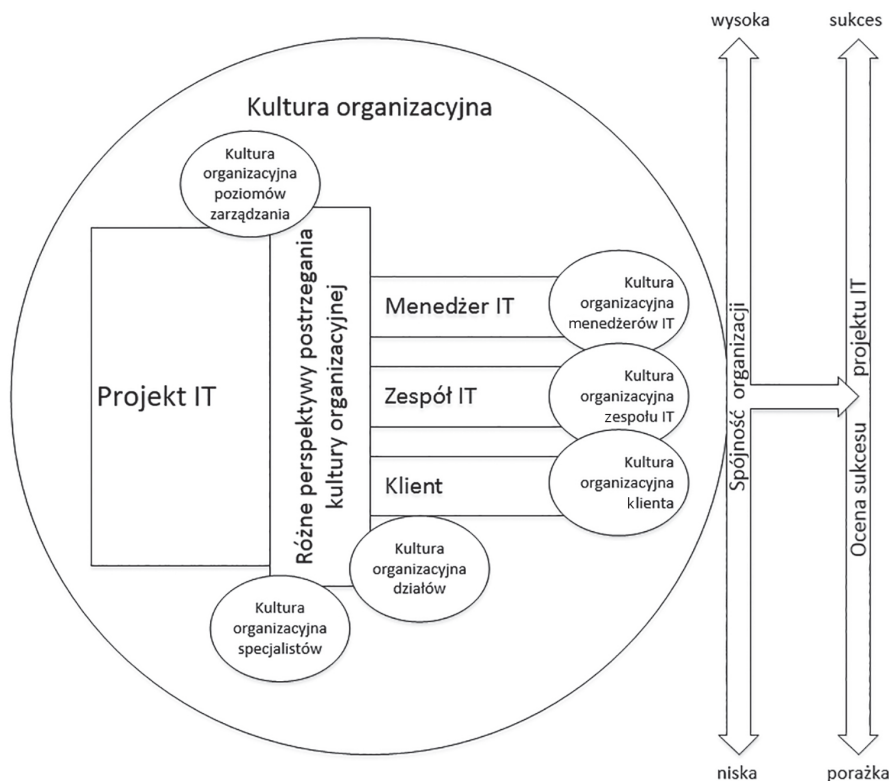
Przejęcie fazy określenia założeń i celów projektu IT w sposób standardowy, mimo wyczuwalnych różnic międzykulturowych w organizacji, skutkowało z reguły narastającymi trudnościami w dalszych fazach realizacji projektu, a w sytuacjach kryzysowych powodowało eskalację problemów. Projekty, w realizacji których zignorowano procesy związane z wyżej wymienionymi etapami, także nie były postrzegane przez klienta jako projekty zakończone sukcesem. Natomiast te projekty, w których przedłużono wstępną fazę określania założeń i celów projektu IT, miały ułatwioną dalszą realizację. Czas dany organizacjom na powrót do swojej misji oraz ujednoczenie celów i strategii cząstkowych, w kontekście realizowanego projektu IT, procentował lepszym wsparciem projektu na dalszych etapach ze strony organizacji. Projekty te również w większości przypadków odnotowały sukces w ocenie klienta.

Dalszym badaniom warto byłoby poddać przyczyny ignorowania lub dania uwagi wyżej wspomnianym procesom w realizacji projektów IT, szukając ich zarówno po stronie menedżerów oraz zespołów IT, jak i organizacji, w obszarach dojrzałości projektowej, doświadczenia projektowego, stosowanych metodyk projektowych itp.

Na podstawie wyżej opisanych wyników badań można stwierdzić, że realizacja projektu IT w organizacji niemal zawsze uruchamia szereg aspektów związanych z kul-

tura organizacyjną i staje się weryfikatorem spójności organizacji – jej deklaratywności ze stanem rzeczywistym. Spójność ta przekłada się na późniejszą ocenę sukcesu projektu IT. Dla lepszego zobrazowania zilustrowano to schematem zamieszczonym na rysunku 3, zawierającym dodatkowo przykładowe kultury wewnętrzne organizacji.

Rysunek 3. Ocena sukcesu projektu IT a zróżnicowanie kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym obszarem w aspekcie różnego postrzegania kultury organizacyjnej jest grupa samych realizatorów projektu IT – zespół IT. Prowadzone badania wykazały, że im bardziej doświadczeni specjaliści, o większej wiedzy w obszarze IT, tym przejawiają silniejszą tendencję do wyzwolenia spod kontroli menedżerskiej i tworzenia bardzo silnej kontrkultury. Zjawisko to ma istotny wpływ na proces realizacji projektu IT i stanowi dodatkowe utrudnienie dla osiągnięcia sukcesu projektu.

Podjęte projekty IT sprawiały, że relacje w badanych organizacjach stawały się znacznie bardziej złożone. Proces realizacji projektu „wymuszając” intensywniejsze współdziałanie, doprowadzał do interakcji i ścierania się różnych środowisk

kulturowych reprezentowanych przez menedżerów, zespół projektowy, pracowników organizacji i często również partnerów zewnętrznych. Najczęściej generowało to problemy w następujących obszarach:

- podwójne podporządkowanie (menedżerowi projektu i menedżerowi trwałej struktury organizacji),
- niespójność procesu decyzyjnego,
- implikacje społeczne wynikające z różnic kulturowych (np.: bierny opór, rozbieżności komunikacyjne, nieutożsamianie się z projektem).

Realizacja projektu IT, z uwagi na swoją kontekstową naturę, w obliczu pomijania wyżej przedstawionych zagadnień, może skutkować między innymi głębokim kryzysem zaufania [19] i kryzysem tożsamości [1, s. 863–886] w organizacji, a w ocenie samego projektu – brakiem sukcesu i niejednokrotnie porażką, włącznie z ryzykiem zaprzestania jego realizacji.

4. Projekt IT a problematyka władzy w organizacji

Efektywność projektu IT wychodząca poza wymiar techniczny wymaga spojrzenia na realizację projektu IT w kontekście problematyki władzy, odnoszącej się do różnych form i obszarów wpływu w organizacji. Aspekty związane z władzą są nieodłącznymi elementami kultury organizacyjnej. Dlatego też w badaną tematykę wpisuje się rola menedżera projektu i zakres oraz siła jego oddziaływania na organizację. Zakres i siła tego oddziaływania powinny być spójne z rodzajem i zakresem projektu IT.

Obszary wpływu w organizacji z wykorzystaniem typologii władzy Johna Frencha i Bertrama Ravena [27, s. 217–244] oraz dwóch źródeł wyszczególnionych przez Kakabadse [15] uwzględniają następujące typy władzy:

- władza nagradzania,
- władza karania,
- władza legalna,
- władza kompetencji,
- władza charyzmatyczna,
- władza informacji,
- władza powiązań i układów.

Wyżej wymienione typy władzy można pogrupować w dwie kategorie: władza formalna – wynikająca z zajmowanego stanowiska (władza nagradzania, władza karania, władza legalna) – i władza nieformalna (władza kompetencji, władza charyzmatyczna, władza informacji, władza powiązań i układów).

Pomijamym zarówno w praktyce, jak i literaturze przedmiotu zagadnieniem jest formalne, czytelne umiejscowienie menedżera projektu IT w strukturze i funkcjonowaniu organizacji. W badanych projektach IT większość organizacji zadbała

o to umiejscowienie w postaci zakomunikowania roli menedżera projektu IT w firmie, ale tylko w nielicznych odnotowano jednoznaczne rozumienie tej roli przez wszystkich istotnych dla projektu pracowników organizacji. Niewiele organizacji ustanowiło rolę menedżera projektu IT w transparentny sposób w fazie inicjacji projektu IT, w której istotne są aspekty władzy formalnej.

Na dalszych etapach realizacji projektu IT z kolei najistotniejszy wpływ mają elementy władzy nieformalnej (por. tabela 2), które są pomijane i nie są dyskutowane w obszarze badanej dziedziny przedmiotowej. Wynika to z faktu, że problematyka władzy nieformalnej jest kwestią ogólnie niepodnoszoną jawnie w organizacjach, a jak wynika z badań opracowanych w 2014 r. przez Interim Managers typy tej władzy charakteryzują się największą siłą wpływu.

Tabela 2. Siła i zakres rodzaju władzy

Typ władzy	Siła wpływu (0–3)	Zakres wpływu na organizację dla menedżera IT
Władza nagradzania	1	Pośredni – przez wnioskowanie do władz formalnych
Władza karania	1	Pośredni – przez wnioskowanie do władz formalnych
Władza legalna	2	Bezpośredni autoryzowany przez władze formalne w obszarze zadań projektowych; Pośredni – przez wnioskowanie do władz formalnych (w zależności od kultury organizacyjnej i uzgodnień kontraktowych)
Władza kompetencji	3	Kompetencje, wiedza i doświadczenie w roli lidera, w zakresie obszarów objętych projektem IT, zarządzania zmianą
Władza charyzmatyczna	3	Naturalna umiejętność pociągania ludzi za sobą, budowanie koalicji zmiany
Władza informacji	3	Dostęp do wszelkich informacji niezbędnych dla realizacji projektu; Transfer wiedzy i najlepszych praktyk
Władza powiązań i układów	2	Bezpośredni kontakt i poparcie kierownictwa najwyższego szczebla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [21].

Wśród badanych projektów IT projekty, których menedżerowie poza nadaną władzą formalną umieli znaleźć się i poruszać się w obszarach należących do grupy władzy nieformalnej, przebiegały płynniej dla organizacji i częściej były oceniane przez klientów jako zakończone sukcesem. O wejściu w obszary władzy nieformalnej decydują jednak indywidualne umiejętności, które stają się coraz istotniejsze w dobie gospodarki opartej na wiedzy [11, s. 95–111].

Lance i Dorothy Berger na podstawie badania najlepszych praktyk wśród ponad 30 wiodących na świecie firm zarządzania talentami wyróżnili 9 najbardziej istotnych kompetencji dla pracowników wiedzy [4], do których zaliczają się również menedżerowie IT [14]. Te kluczowe kompetencje to: orientacja na działanie, odpowiedzialność i etyka, komunikacja, kreatywność/innowacje, orientacja na klienta,

umiejętności interpersonalne, przywództwo, praca zespołowa, techniczna/funkcjonalna ekspertyza. Posiadanie ich i rozwijanie pomaga w skutecznym sięganiu po władzę nieformalną.

Problematyka władzy w odniesieniu do menedżerów IT okazała się jednak bardziej skomplikowana, bo wymagała dwupłaszczyznowo spojrzenia: menedżer IT – klient (tj. organizacja) i menedżer IT – zespół IT. W badanych projektach te mechanizmy władzy, które były efektywne na płaszczyźnie menedżer IT – klient, często okazywały się zupełnie bezskuteczne w relacji menedżer IT – zespół IT. Wynikało to z faktu, iż zespoły IT mają specyficzną kulturę, wymykającą się z tradycyjnie pojętych kanonów władzy [7, s. 178–194], o czym traktuje następny podrozdział. Dla członków tych zespołów wpływowi okazywał się jedynie autorytet wypływający ze specjalistycznej wiedzy, podczas gdy inne kompetencje w kontekście władzy okazywały się często nieistotne.

Podsumowując, z badań w tym obszarze wynika, iż menedżer projektu IT powinien umieć wykorzystać takie typy władzy, które będą skuteczne i mniej kosztowne [8, s. 49–64] dla danego etapu czy obszaru projektu oraz kompatybilne z organizacją, w której projekt jest realizowany (tj. wpisujące się w jej kulturę), a także używać takich instrumentów władzy, które będą efektywne w zarządzaniu danym zespołem IT, mając na uwadze szeroko pojęty sukces projektu IT.

5. Projekt IT a kontrkultura zespołu IT – tożsamość zawodowa

Istotnym elementem podjętej problematyki jest specyficzna kultura panująca w zespołach IT, wynikająca z tożsamości zawodowej jej członków. Jest ona postrzegana nawet jako kontrkultura z perspektywy układu menedżer – zespół.

Charakterystycznym zjawiskiem w obrębie badanych zespołów IT okazało się negowanie władzy przejawiające się pomniejszaniem roli menedżera. Szczególnie widoczne było to w projektach, w których menedżer projektu nie posiadał szczególnej wiedzy technicznej. Ponadto członkowie zespołów IT w przeważającej mierze nie byli zainteresowani tradycyjną ścieżką kariery [2] wytyczaną w organizacjach. Jako często pojawiającą się przyczynę tego zjawiska zidentyfikowano w przeprowadzonych wywiadach silne poczucie profesjonalizacji swojego zawodu, już poczynszy od szeregowych pracowników IT. Poczucie to przekładało się na autorytatywne wyznaczanie standardów oceny produktu, abstrahujące od rzeczywistych potrzeb klienta. Jako skutek takiej postawy odnotowywano w obserwacjach projektów tendencje do zawładnięcia kontrolą procesu tworzenia produktu przez nieuprawnionych członków zespołu IT, zbyt silną koncentrację na samym produkcie i bezkrytyczne przywiązanie do niego. Implikowało to szereg problemów związanych z niechęcią

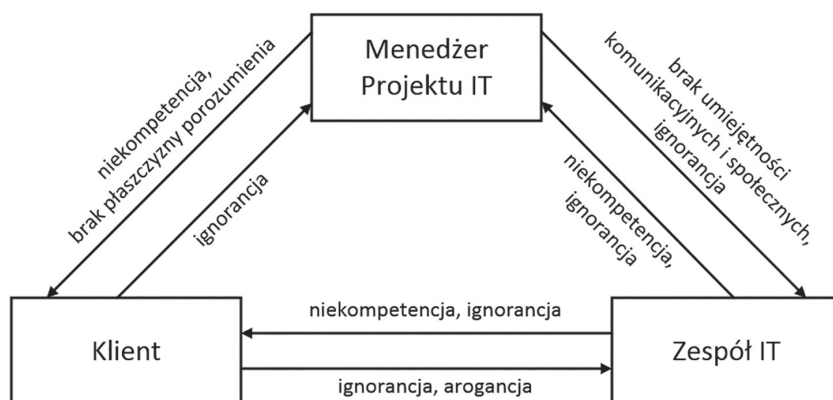
przyjmowania uwag, trudnością egzekwowania koniecznych poprawek produktów, uwzględnianiem rzeczywistych potrzeb klienta.

Jako istotna dla realizacji projektów cecha tożsamości zawodowej członków zespołu IT ukazała się silna potrzeba budowania swojej pozycji w oczach zespołu, a nie menedżera czy klienta. Wewnątrz niemal każdego z badanych zespołów IT, nawet tych powołanych jedynie dla danego projektu IT, zaobserwowano powstawanie struktur nieformalnych autorytetów. Struktury te miały większy wpływ na przebieg prac w projektach niż formalnie przypisane stanowiska, nawet w organizacjach o typowo hierarchicznej strukturze. Ponadto wśród szeregowych pracowników IT często obserwowano przekraczanie swoich granic decyzyjnych, powodujące szereg konfliktów na linii menedżer projektu – zespół IT. Wynikało to z charakterystycznego dla tej tożsamości zawodowej wysokiego poczucia niezależności, dużej, wyrażanej jawnie niechęci do kontroli ich pracy i procesów związanych z planowaniem.

Szczególną uwagę zwrócił również obszar relacji zespół IT – klient. Pracownicy IT osadzeni wewnątrz zespołu IT przejawiali ignorujący stosunek do klienta. Różne formy tego zjawiska zarejestrowano zarówno w wywiadach, jak i obserwacjach odbytych w trakcie realizacji projektów IT.

Na rysunku 4 zilustrowano najczęściej odnotowane negatywne aspekty zaburzające relacje w większości badanych organizacji w trakcie realizacji projektu IT w trójkącie menedżer projektu IT – zespół IT – klient. Kierunek strzałki oznacza postrzeganie przez obiekt znajdujący się na początku strzałki negatywnych aspektów relacji z obiektem znajdującym się na końcu strzałki.

Rysunek 4. Schemat wzajemnego postrzegania negatywnych aspektów relacji w badanych projektach IT



Źródło: opracowanie własne.

Dla zespołów IT można wyróżnić następujące grupy zagadnień mających istotny wpływ na efektywność ich pracy, a co za tym idzie – realizację projektu IT:

- konflikty w trójce menedżer projektu IT – zespół IT – klient,
- brak spójności grupy projektowej,
- niejednolite aspiracje zawodowe,
- niewłaściwa komunikacja (bez wzajemnego zrozumienia).

Tak postrzegana tożsamość zawodowa osób tworzących zespół IT nie daje projektowi IT wsparcia w obrębie lepszego zrozumienia potrzeb klienta i przedefiniowania wymagań tego projektu w kierunku lepszego dopasowania do organizacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, dobrym rozwiązaniem dla problemów w tym obszarze jest obsadzenie w roli menedżera projektu osoby o dużej wiedzy technicznej, wyrosłej z grona pracowników IT. W takich przypadkach zaobserwowano w zespołach IT mniejszy opór na władzę i poprawę komunikacji na linii menedżer projektu IT – zespół IT. Dodatkowo istotne jest budowanie kapitału zaufania [18, s. 263–266] między menedżerem a zespołem, umożliwiające przyzwolenie pracownikom IT na większą elastyczność pracy i potrzebę podkreślania swojej odrębności, co znacznie zmniejsza ich opozycję wobec menedżerów. Podsumowując, pożądany kierunek działań menedżera projektu IT to uświadomienie sobie cech charakterystycznych dla tej silnej tożsamości zawodowej pracowników IT i umiejętne pokierowania ich zastosowaniem w kontekście zespołu projektowego i samego projektu, a nie przeciwstawianie się im [12]. Dążenie do poprawy relacji w układzie menedżer – zespół IT w świetle specyficznej tożsamości zawodowej pracowników IT jest zatem jednym z priorytetowych zagadnień w kontekście powodzenia projektów IT.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule podejście do realizacji projektu IT daje możliwość spojrzenia na projekt IT jako szczególną formę zespołowej organizacji pracy wpisaną w większą strukturę organizacyjną i odbywającą się na jej rzecz. W takim ujęciu wszelkie problemy natury organizacyjnej i społecznej odbywają się na dwóch płaszczyznach – środowiska projektowego i środowiska organizacji jako całości – i wchodzi we wzajemną interakcję, powodując rzutowanie, nakładania i mutowanie. Dotyczą zarówno poziomu jednostkowego, grupowego, jak i organizacyjnego. Ponadto należy pamiętać, że działania projektowe odbywają się w warunkach tymczasowości, co pociąga za sobą problematykę zmienności układów personalnych. W opracowaniu zwrócono uwagę na poza standardową problematykę realizacji projektu, odnoszącą się do zagadnień pomijanych w literaturze przedmiotu, wychodzących poza kwestie zarządzania i realizacji samego projektu IT, ale mających znaczny wpływ na niego, jak pokazały zrealizowane prace badawcze. Przedstawiono newral-

giczne obszary dla projektu IT, wynikające z interakcji sfery projektowej i organizacyjnej, wskazując na czynniki mogące zakłócać przebieg realizacji projektu i w istotny sposób wpływać na jego szanse zakończenia się sukcesem. Problematyka przedstawiona w ramach poszczególnych obszarów może stanowić punkt wyjścia do dalszych pogłębionych interdyscyplinarnych badań.

Bibliografia

- [1] Alvesson M., *Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity*, "Human Relations" 2001, No. 54(7), pp. 863–886.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [3] Atkinson R., *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*, "International Journal of Project Management" 1999, No. 6(17), pp. 337–342.
- [4] Berger L.A., Berger D.R., *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, The McGraw–Hill Companies, New York 2011.
- [5] Cameron S.K., Quinn R.E., *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] Chan Y.E., Reich, B.H., *IT Alignment: An annotated bibliography*, "Journal of Information Technology" 2007, Vol. 22, No. 4, pp. 297–315.
- [7] Czarkowska L.D., *Nowa profesja: informatycy*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1(11), s. 178–194.
- [8] Czerska M., Rutka R., *Kształtowanie kompetencji pracowników przez styl kierowania*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A(159), s. 49–64.
- [9] Fincham R., *Narratives of Success and Failure in Systems Development*, "British Journal of Management" 2002, Vol. 13, pp. 1–95.
- [10] Gartner, Raport 2014.
- [11] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1(116), s. 95–111.
- [12] Hagel J., Brown J.S., *Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006.
- [13] Ika L., *Project Success as a Topic in Project Management Journals*, "Project Management Journal" 2009, Vol. 40, No. 4, pp. 6–19.
- [14] Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- [15] Kakabadse A., Kakabadse N., *Essence of Leadership*, International Thomson Business Press, London 1999.
- [16] Koszłajda A., *Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodykach*, Helion, Gliwice 2010.
- [17] Kunda G., Van Maanen J., *Changing Scripts at Work: Managers and Professionals*, "Annals of the American Academy of Political & Social Science" 1999, Jan., Vol. 561, pp. 64–81.
- [18] Kwiecień A., *Zaufanie kluczem do realizacji strategii*, [w:] *Determinanty potencjału rozwojowego organizacji*, Stabryła A., Woźniak K. (red.), Mfiles.pl, Kraków 2011, s. 261–271.
- [19] Latusek D., *When trust does not matter: The study of communication practices between high-tech companies and their clients in the environment of distrust*, [in:] *Computer-Mediate Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects*, Brennan L.L., Johnson V.E. (eds.), Idea Group, Inc., Philadelphia 2007.
- [20] Merriam S., *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
- [21] *Metodyka Interim Management*, Warszawa 2014.
- [22] Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998.
- [23] Patton M., *Quality in qualitative research: methodological principles and recent developments*, "Journal of the American Educational Research Association", Chicago 1985.
- [24] Pawłowicz L., *Alokacja kapitału w holdingach międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, Bieliński J. (red.), CeDeWu, Warszawa, 2004, s. 17–28.
- [25] Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
- [26] Raport PMR, *Rynek IT w Polsce 2014, Prognozy rozwoju na lata 2014–2018*.
- [27] Raven, Bertram H., *A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later*, "Journal of Social Behavior and Personality" 1992, Vol. 7, No. 2, pp. 217–244.
- [28] Shenhar A., Levy O., Dvir D., *Mapping the Dimensions of Project Success*, "Project Management Journal" 1997, Vol. 28, No. 2, pp. 5–13.
- [29] The Standish Group, Raport 2014.
- [30] Woźniak M., *Alignment IT-business by defining needs as the key to success IT Projects*, [in:] *Information Management*, Kubiak B., Sieradz A. (eds.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, pp. 83–92.
- [31] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

SUKCES PROJEKTU IT W KONTEKŚCIE WYBRANYCH ASPEKTÓW KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie

Artykuł wpisuje się w obecny trend badań dotyczący postrzegania sukcesu projektu oraz konieczności zmian paradygmatów zarządzania. Powstał on na bazie kilkuletnich badań autorki w obszarze przyczyn niepowodzeń projektów IT, obejmujących zarówno badania własne, jak i systematyczny przegląd raportów oraz literatury przedmiotu. Wciąż obserwowany niski odsetek sukcesu projektów IT skłania do wielokierunkowego poszukiwania przyczyn tego zjawiska. W niniejszym artykule zaproponowano wkomponowanie projektu IT w model diagnozy efektywności organizacji. Pozwoliło to zwrócić uwagę na istotne obszary nieporuszone w kontekście sukcesu projektu IT w literaturze dotyczącej zarządzania projektami IT. Analiza literatury i wyniki prowadzonych badań wskazują na implikacje pomiędzy sukcesem projektu IT a kulturą organizacyjną i związanymi z nią obszarami wpływu władzy, tożsamością zawodową pracowników IT oraz innymi aspektami behawioralnymi. Zarówno podjęte badania, jak również artykuł mają na celu wypełnienie istotnej luki w obszarze zarządzania projektami IT oraz wskazanie na pożądane kierunki zmian.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI IT, CZYNNIKI SUKCESU, KULTURA ORGANIZACYJNA, TOŻSAMOŚĆ ZAWODOWA, PRACOWNICY WIEDZY

IT PROJECT SUCCESS IN THE CONTEXT OF SELECTED ORGANIZATIONAL CULTURE ASPECTS

Abstract

This article fits into the current trend of research on the perception of project success and the need to change the paradigms of management. It is based on several years of research of IT project failure causes, including both own research and systematic reports and literature review. Low success rate of IT projects which is continuously observed leads to multi-directional search for the causes of this phenomenon. This article proposes incorporating IT project to model of diagnosis organizational efficiency. This made it possible draw attention to important areas, which has not been raised in the context of IT project success in the IT projects management literature. The obtained results indicate the implications between IT project success and organizational culture and related areas of authorities impact, professional

identity of IT staff and other behavioral aspects. The aim of my research, and this article is to fill an important gap in the area of IT project management and to indicate the desirable direction of change.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, SUCCESS FACTORS, ORGANIZATIONAL CULTURE, PROFESSIONAL IDENTITY, KNOWLEDGE WORKERS

POSTAWY W BUDOWANIU PROGRAMÓW POPRAWY BEZPIECZEŃSTWA PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH – IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Wprowadzenie

Osoby zarządzające przedsiębiorstwami dążą do maksymalizacji zysków oraz zdobycia jak najlepszej pozycji rynkowej. Aby to osiągnąć, kadra kierownicza poszukuje kluczowych czynników sukcesu. W związku z tym, że zarządzanie personelem jest uznawane za działanie oparte na tzw. kompetencjach miękkich, bywa pomijane lub lekceważone. Tymczasem wiedza na temat ludzkich zachowań jest podstawowym warunkiem efektywnej pracy i dobrej kondycji firmy. Praca personelu wpływa bowiem bezpośrednio na efektywność organizacji przez wykonywanie zadań zawodowych, wykorzystanie potencjału maszyn i urządzeń, przestrzeganie procedur lub istotne zaniechania w tym obszarze. Pozycja rynkowa zależy przede wszystkim od zachowań pracowników, które nie mają żadnych substytutów mogących zniwelować ich pozytywny lub negatywny wpływ. Postawy pracownicze w psychologii stanowią obszar dobrze zbadany, który dostarcza praktycznych wskazówek, jak zachęcić pracowników, by zachowywali się w sposób korzystny dla firmy. Należy podkreślić, że każda organizacja, bez względu na to, czy jej kierownictwo jest tego świadome, czy

* Dr Dorota Kanafa-Chmielewska – Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski.

** Mgr Irina Piróg-Nabokowa – Zakład Psychologii Stosowanej i Profilaktyki Zdrowotnej.

*** Mgr Natalia Bartosz – Zakład Psychologii Stosowanej i Profilaktyki Zdrowotnej.

też nie jest, kształtuje postawy swoich pracowników. Taka jest dynamika relacji interpersonalnych i nie da się jej uniknąć. Warto więc oddziaływać na postawy w przemyślany i korzystny dla przedsiębiorstwa sposób.

Przystępna prezentacja praktycznych zastosowań psychologii postaw w zarządzaniu personelem należy do rzadkości. W związku z tym nasz artykuł ma na celu wskazanie, jak umiejętności miękko wykorzystać do osiągnięcia „twardych” rezultatów w budowaniu programów poprawy bezpieczeństwa, czyli jakie znaczenie mają postawy w budowaniu programów poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach górniczych. Niniejsze opracowanie składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej zostało opisane znaczenie postaw. Druga część artykułu dotyczy praktycznych zastosowań wiedzy o postawach w budowaniu programów poprawy bezpieczeństwa w organizacjach górniczych na przykładzie dobrej praktyki w BHP Billiton – firmie, która na liście „Top 100 Mining Companies” zajmuje pierwszą pozycję [29].

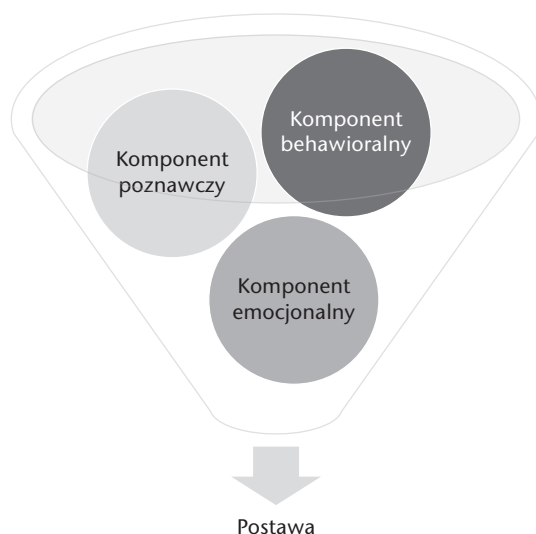
1. Definicja programów poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach górniczych, definicja i zastosowanie postaw

Wydobywanie surowców naturalnych jest związane z zagrożeniami dla życia i zdrowia pracowników. Należą do nich przykładowo: tąpnięcia, pożary, zawały oraz wybuchy. Pracę w górnictwie podziemnym można więc zaliczyć do szczególnie niebezpiecznych. W związku z tym niezbędne są programy poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach górniczych. Nowe technologie, procesy produkcyjne, wciąż zmieniające się wyzwania stawiane przed pracownikiem stwarzają dotąd nieznanne zagrożenia. Obok zidentyfikowanych zagrożeń technicznych coraz większe znaczenie mają także zagrożenia społeczne, a więc te związane m.in.: z ostrą rywalizacją na rynku pracy, możliwością utraty zatrudnienia czy stosunkami z przełożonymi. Zagrożenia te są dodatkowym źródłem stresu przeżywanego przez pracowników, którego konsekwencjami są właśnie wypadki powstające na skutek błędów, osłabionej koncentracji czy pośpiechu.

Programy poprawy bezpieczeństwa pracy mają za zadanie opracowanie i wdrożenie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, a także organizacyjnych i zarządczych skoncentrowanych na rozwoju zasobów ludzkich. Ich wdrożenie w sposób znaczący ma wpłynąć na ograniczenie liczby wypadków przy pracy i rejestrowanych chorób zawodowych. Uwzględnienie w przyjętej strategii i polityce firmy praktycznych rozwiązań z zakresu bezpieczeństwa przynosi wymierne korzyści ekonomiczne wynikające z ograniczenia kosztów społecznych czy strat spowodowanych absencją pracownika na stanowisku pracy. Nieodłącznym elementem projektowania tego typu programów jest propagowanie zmian w postawach wobec bezpieczeństwa i higieny pracy [26].

Postawa jest względnie stałą dyspozycją do oceniania dowolnego obiektu, o którym można pomyśleć [6]. Obiekt może być konkretny (wynagrodzenie), abstrakcyjny (klimat organizacyjny), może być przedmiotem (wyposażenie biura), osobą (kierownik) lub grupą (zespół pracowników). Terminologia postaw jest związana z wieloma kierunkami w nauce, w których przyjmuje się odrębne definicje [17]. Na gruncie psychologii przemysłowej odwołujemy się do definicji, która zawiera w sobie trzy komponenty: behawioralny, poznawczy oraz emocjonalny [13, 19]. Jest ona zgodna z podejściem przyjętym przez większość badaczy postaw (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Trójskładnikowy model postawy



Źródło: opracowanie własne.

Jako przykład rozpatrzmy postawę wobec pracy. Jeśli dominuje w niej komponent poznawczy, to pracownik będzie zwracał uwagę przede wszystkim na racjonalne strony swego zatrudnienia, takie jak: wysokość zarobków, możliwość awansu lub rodzaj umowy. W postawie opartej na zachowaniu to zadania zawodowe będą miały szczególne znaczenie dla wykonującego je pracownika. Kiedy postawa jest zbudowana na emocjach, charakteryzuje się ona odczuwaniem pozytywnych lub negatywnych emocji, gdy osoba zatrudniona przypomni sobie o swojej pracy lub będzie ją wykonywała. Komponenty postawy trudno od siebie oddzielić, dlatego np. zadania zawodowe będą lubiane lub nielubiane, z pragmatycznego punktu widzenia korzystne w perspektywie rozwoju kariery lub przeciwnie, bez znaczenia dla awansu. Wiedza o tym, który komponent postawy dominuje, pozwala w adekwatny sposób na nie oddziaływać.

Postawy są obiektem zainteresowania pracodawców, ponieważ oddziałują one na zachowania pracowników, które bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie organizacji oraz jej rynkowy sukces. Przydatną ramę pojęciową rozważań stanowi model Fazio (MODE – *Motivation and Opportunity as Determinants*). Jako determinanty postaw uwzględnia on czynniki leżące po stronie pracownika, czyli jego szeroko rozumianą motywację do zachowania (*Motivation*) oraz stwarzanie przez organizację okazji do wywoływania pożądanych zachowań personelu (*Opportunity*). Fazio w swoim modelu wskazuje, że postawy różnią się mechanizmem aktywacji [14]. Może mieć on charakter automatyczny, bez świadomej refleksji, lub postać świadomych rozważań na temat obiektu postawy. Przykładowo, działając automatycznie, pracownik, który widzi środki ochrony indywidualnej, korzysta z nich bez namysłu, sięga po nie „odruchowo”. Świadome rozważania mają miejsce, gdy pracownik zastanawia się, np. czy założyć maskę ochronną i kask, czy ich nie używać, bo wtedy ma większy komfort pracy. Jednak w naszym zachowaniu nie kierujemy się jedynie automatyzmami, ani nie rozważamy wszystkich możliwych i dostępnych nam rozwiązań. Zazwyczaj zjawiska wywołują w nas „mieszane” uczucia, w zależności od różnych czynników. W pracy należą do nich: staż, wiedza, motywacja, doświadczenie, wartości oraz szeroko rozumiane środowisko pracy (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Czynniki wpływające na postawy pracownicze



Źródło: opracowanie własne.

Im dłuższy staż, tym pracownik działa bardziej nawykowo, posługując się algorytmami i heurystykami. Dzięki temu doświadczone osoby pracują szybciej, ale zwykle mniej kreatywnie. Młodzi pracownicy, którzy niedawno ukończyli szkołę, działają w oparciu o swoją wiedzę, choć trwa to dłużej. Dzięki temu mogą rozwiązać problemy dotychczas nierozwiązane lub nawet uznawane za „nierozwiązywalne” [16]. Ludzie różnią się również osobistą motywacją do pracy. Jest to zagadnienie tak szerokie, że wymaga odrębnego opracowania. Warto jednak nadmienić, że motywacja do pracy ma podłoże osobowościowe [3], demograficzne: pokolenie, faza cyklu życia rodziny [11], oraz sytuacyjne, związane z działaniami przedsiębiorstwa [20] – dotyczy to zwłaszcza kultury organizacyjnej, obowiązujących w niej norm i wartości [21].

Nierzadko to sytuacja, w której się znajdziemy, prowadzi do konkretnych zachowań, a nie nasze postawy. Dzieje się tak, gdy postawa jest słaba lub niejednoznaczna. Aby uniknąć nieprzewidywalnych zachowań pracowników, pracodawca powinien wzmacniać u nich pożądane postawy i tak zaprojektować środowisko pracy, by sprzyjało ich uaktywnianiu. Wzmacnianie postaw może zachodzić przy pomocy nagród i kar przydzielanych w odpowiedzi na zachowania pożądane lub niekorzystne z organizacyjnego punktu widzenia.

Jeden ze znanych podziałów sankcji został zaproponowany przez Stanisława Widerszpila [24]. Rozróżniał on kary i nagrody na materialne i niematerialne. Materialnymi możemy nazywać: nagrody pieniężne, premie, podwyżki, czyli wszystkie te, które są bezpośrednio związane z pieniądzem. Natomiast niematerialne to: pochwały i nagany, wyrazy uznania, dodatkowe dni wolne od pracy [22]. Oba rodzaje sankcji wpływają na postawy pracownicze. Warto się zastanowić, które są odpowiednie w jakich sytuacjach. Zastosowanie zbyt dużej nagrody lub kary, nieadekwatnej do sytuacji, może obniżyć motywację do pracy.

Sankcje pozytywne i negatywne powinny być stosowane wobec wszystkich pracowników. Robienie wyjątków spowoduje, że stosowany zbiór norm i zasad utraci wartość. Jeśli pracownicy odczuwają, iż część załogi jest poddawana temu kodeksowi, a część nie, staną się przeciwnikami takich przepisów. Wyegzekwowanie postępowania wg wymaganych norm stanie się niemożliwe. A zarządzenie takim przedsiębiorstwem będzie bardzo trudne. Gdy jednak pracownicy zauważą, że osoby odpowiedzialne za nadzorowanie stosują sankcję według przedstawionego kodeksu, zaczną się do niego stosować i respektować wpisane w nim normy i przepisy. Jest to proces długotrwały i wymagający, ale wpływający na efektywność przedsiębiorstwa.

Badania Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego wykazały, że około 30% pracodawców nie stosuje żadnych systemów motywujących pracowników do zachowań bezpiecznych. Połowa zarządzających ogranicza się jedynie do kar. A tylko 20% wykorzystuje całą gamę dostępnych sankcji, tj. nagrody i kary [22]. Są to wyniki niepokojące. W dużej mierze pracodawcy nie chcą lub nie potrafią stworzyć i utrzymać norm, które motywują do zachowań bezpiecznych,

ponieważ wymaga to od nich dużych nakładów pracy. Jednak brak spójnego systemu motywowania może prowadzić do wielu niebezpiecznych zachowań. W takich przedsiębiorstwach trudno świadomie kształtować pożądane postawy, a co za tym idzie – zachowania pracowników. Brak związku między zachowaniem pracownika a nagrodą lub karą prowadzi do wielu problemów organizacyjnych, np. mogą występować złe relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych lub marnotrawienie zasobów materialnych.

Należy mieć na uwadze, który komponent postawy dominuje u pracownika. Jeśli np. emocjonalny, to nagrody i kary powinny odwoływać się do tego składnika. Analogicznie należy postępować w przypadku postaw opartych na elementach pragmatycznych (poznawczych) lub behawioralnych (zadaniowych). Postawa wobec pracy oparta na czynniku emocjonalnym występuje, gdy dla pracownika liczy się np. atmosfera w zespole i przebywanie z zespołem. Nagrodą w tej sytuacji będą różnego rodzaju działania integracyjne, przyznawanie nagród zespołowych, np. wycieczek pracowniczych. Gdy dominuje komponent poznawczy (pragmatyczny), nagrodą może być podwyżka, zmiana godzin pracy, odległość miejsca pracy od miejsca zamieszkania. W przypadku postawy opartej na elementach behawioralnych nagrodą będzie np. przydzielanie większej liczby interesujących zadań zawodowych. Nagrody odwołujące się do każdego z trzech składników postawy mogą się różnić. Przed ich doбором należy zbadać, które z nich mają największą wartość motywującą dla pracowników.

Podsumowując, po pierwsze, podstawą motywowania do zmiany postaw w firmie jest stworzenie zbioru norm zrozumiałych dla każdego pracownika. Po drugie, normy te muszą być znane pracownikom, których dotyczą. Po trzecie, należy stworzyć system nagród i kar – sankcji – dzięki którym będzie można skłaniać pracowników do zachowań pożądanych z punktu widzenia firmy. W efekcie zaangażowanie i efektywność personelu niewątpliwie wpłynie korzystnie na sytuację rynkową firmy.

2. Postawy w budowaniu programów poprawy bezpieczeństwa – implikacje praktyczne

W poprzedniej części artykułu zostały przedstawione zagadnienia dotyczące teorii postaw. Bieżąca część opracowania ma na celu wskazanie wytycznych do budowania programów poprawy bezpieczeństwa. Każda postawa, którą chcemy wytworzyć lub zmienić, ma swoje wskaźniki. Powinny one zostać nazwane i zoperacjonalizowane przed rozpoczęciem wdrażania działań transformacyjnych. Jeśli pracodawca chce stworzyć dopasowany program ukierunkowany na zmianę postaw, to przed jego rozpoczęciem należy przeprowadzić ich pomiar. Pomiar postaw należy powtórzyć kilkakrotnie podczas trwania programu – na każdym jego etapie – oraz po jego zakończeniu [6]. Postawy mogą być nabywane na kilka sposobów. Pierwszy to wytwarza-

nie postawy na skutek kontaktu z określonym obiektem. Okazuje się, że im większa liczba zetknięć z obiektem, tym większa skłonność do jego pozytywnej oceny. Jest to tzw. efekt samej ekspozycji [27, 28], ponieważ nie towarzyszą temu żadne dodatkowe czynniki, które uatrakcyjniały zetknięcie z obiektem, lub przeciwnie – wywoływały negatywne emocje. Istotnie więc jest to tylko „sam” kontakt z obiektem (bodźcem). Efekt ten jest silniejszy dla:

- 1) złożonych obiektów,
- 2) krótkiego czasu kontaktu z bodźcem (nawet nieuświadomionego),
- 3) dłuższych odstępów w czasie między ekspozycją obiektu a jego oceną
- 4) oraz gdy określony bodziec prezentowany jest wraz z wieloma innymi.

WNIOSEK 1: Jeśli chcemy wprowadzić nowe zasady, mające obowiązywać i funkcjonować w przedsiębiorstwie, to pracownik powinien się z nimi często zapoznawać. Mogą być one widoczne w dobrze wyeksponowanych miejscach. Kodeks postępowania musi być napisany w sposób zwięzły, zrozumiały dla pracowników i dostępny w całej organizacji.

Postawy mogą być również wytwarzane przez warunkowanie i naśladownictwo [2]. Gdy obiekt postawy kojarzony jest z pozytywnymi lub negatywnymi okolicznościami, w których dochodzi do zetknięcia z nim i które nie są z obiektem bezpośrednio powiązane, to mamy do czynienia z warunkowaniem ewaluatywnym. Warunkowanie to zachodzi bez względu na to, czy człowiek zdaje sobie sprawę ze współwystępowania obiektu z bodźcem pozytywnym. W związku z tym jest też trudno zmienić postawę wobec obiektu wytworzoną w okolicznościach niezależnych od człowieka, u którego ona powstaje. Drugi rodzaj warunkowania ma charakter instrumentalny. W tym przypadku osoba jest świadoma współwystępowania obiektu z elementami, które odbiera jako pozytywne lub negatywne. Istnieje również warunkowanie instrumentalne, gdy postawa wobec obiektu jest wytwarzana na skutek pozytywnego lub negatywnego wzmocnienia pojawiającego się po wystąpieniu obiektu. Warto podkreślić, że w przypadku warunkowania jednostka nie musi bezpośrednio doświadczać warunkowania, ponieważ możliwe jest uczenie się przez obserwację. Zatem by wytworzyć u siebie postawę wobec jakiegoś obiektu, wystarczy być świadkiem tego, w jakich okolicznościach inni ludzie kontaktują się z obiektem i jakich w związku z tym doświadczają emocji.

WNIOSEK 2: W celu wytworzenia pożądanых postaw wobec zasad bezpieczeństwa korzystne jest ich prezentowanie w formie i otoczeniu, które pracownikom dobrze się kojarzy. Niezwykle ważne jest nagradzanie pożądanых postaw u wszystkich pracowników, którzy je przejawiają. Wzmacnia to postawy już istniejące i sprzyja ich wytworzeniu u tych, którzy jeszcze ich nie posiadają.

Na powstawanie i modyfikowanie postaw mają również inne czynniki. Wśród nich są: cele [9], nastrój [10], samopoczucie fizyczne [8] oraz standardy [7]. Jeśli kontakt z obiektem jest sprzeczny z własnymi celami, to obiekt ten zostanie oceniony

negatywnie. Na rodzaj postawy wobec obiektu ma również wpływ psychiczne i fizyczne samopoczucie człowieka. Dobre samopoczucie sprzyja powstawaniu pozytywnych postaw, podczas gdy złe indukuje postawy negatywne. Powstawanie ocen zależy również od występujących standardów stanowiących kontekst. Jeśli obiekt o cechach przeciętnych będzie eksponowany wraz z obiektem słabym, to zostanie on wyżej oceniony. Na tej samej zasadzie bardzo pozytywne tło będzie powodowało zaniżanie oceny bodźca przeciętnego.

WNIOSEK 3: Koniecznym warunkiem przyswojenia sobie nowych zasad obowiązujących w pracy jest pokazanie, że są one spójne z celami pracowników. Każdy, kto ma je stosować, musi być o tym przekonany. Należy również dokonywać prezentacji zalet nowych regulaminów, gdy pracownicy są w dobrej kondycji, tzn. nie są zmęczeni fizycznie lub zestresowani. Ponadto personelowi, który ma stosować nowe zasady, powinno się pokazać ich zalety na tle negatywnych postaw, które chcemy wykorzystać.

Postawy mogą również powstawać w efekcie procesów perswazji. Warto tu wymienić czynniki, takie jak: posługiwanie się heurystykami [5], atrybucję [15], uczenie się argumentów [6], zaszczepienie przeciwko negatywnej postawie wobec obiektu [18] oraz samo myślenie o obiekcie [23]. Heurystyki są prostymi regułami decyzyjnymi, które można wykorzystywać przy ocenianiu. Należy do nich kompetencja osoby, która głosi dane poglądy. Jeśli osoba znająca się na rzeczy pozytywnie ocenia dany obiekt, to znaczy, że jest on wartościowy. Podobną rolę spełnia atrakcyjność. Jeśli poglądy głoszone są przez osoby atrakcyjne, to chętniej są przyjmowane. Do heurystyk można również zaliczyć społeczny dowód słuszności. Gdy ludzie oceniają obiekt w pewien sposób, albo przynajmniej wydaje się, że tak jest, to ocena ta wydaje się słuszna. Towarzyszy temu założenie, że tak duża grupa nie może się przecież mylić. Atrybucja dotyczy powodu, dla którego ktoś głosi przekonania na jakiś temat. Może to robić w celu realizacji swoich interesów lub dlatego, że dany obiekt jest wartościowy. Postawę buduje się, przyswajając argumenty świadczące o tym, że dana ocena jest właściwa. Dodatkowo można nauczyć się, jak „zaszczepić się” przeciwko argumentom wskazującym na słuszność postaw przeciwnych. Do wytworzenia postawy wystarczy również samo myślenie o jej obiekcie.

WNIOSEK 4: Wdrażane nowe zasady powinny być promowane przez osoby cieszące się zaufaniem danego środowiska i dla niego atrakcyjne. Grupa zwolenników ich przyjęcia powinna być ukazywana jako liczna. Co więcej, jako powód wdrożenia nowych regulaminów należy wskazywać ich wartość. Na ewentualne głosy, by nie wprowadzać nowych zasad, trzeba zawczasu przygotować przekonujące kontrargumenty. Warto, by fakt wdrażania nowych przepisów był obecny w świadomości pracowników, by o nim myśleli i dyskutowali.

Ogólnie rzecz biorąc, powstawanie i zmiana postaw może zachodzić na dwa sposoby – przez centralny i peryferyczny tor perswazji [6]. Centralny tor perswazji występuje, gdy osoby mające postawę wytworzyć lub zmienić posiadają zdolności i motywację

do tego, aby analizować argumenty, zwykle merytoryczne, które się do nich kieruje. Natomiast peryferyczny tor perswazji wykorzystuje małe zaangażowanie osób, które mają wytworzyć u siebie ocenę jakiegoś obiektu. W efekcie, wysłuchując argumentów, nie skupiają się na ich treści, ale na tym, kto do nich mówi, i jakie osoby popierają ten przekaz. Postawy wytworzone na skutek perswazji centralnej są zazwyczaj trwalsze i odporne na kontrargumenty. Z kolei oceny powstałe w procesie perswazji peryferycznej są krótkotrwałe i łatwe do zmiany.

WNIOSEK 5: Wypracowanie pozytywnych postaw można osiągnąć, łącząc tryb peryferyczny z centralnym. Można tego dokonać przez prezentację dobrych stron wdrożenia nowego systemu przez osoby cenione i szanowane w danym środowisku pracowniczym.

Kolejnym ważnym aspektem warunkującym postawy w środowisku pracy może być poczucie umiejscowienia kontroli. Teoria poczucia kontroli (LOC) w ujęciu obiektywnym określa je jako związek przyczynowy zachodzący między czyjąś aktywnością a zdarzeniami, które tę aktywność wywołały, natomiast w subiektywnym jest to świadoma i celowa aktywność, ukierunkowana na osiągnięcie określonego skutku [12]. Pracownicy o wewnętrznym poczuciu kontroli mają przekonanie o możliwości kontrolowania sytuacji i wpływu na zdarzenia w procesie dążenia do osiągnięcia własnych celów. Z kolei pracownicy o zewnętrznym poczuciu kontroli żyją w przeświadczeniu braku wpływania na sytuację. Wysokie wyniki na skali poczucia kontroli LOC (wewnętrzne poczucie kontroli) są skorelowane z zewnętrzną motywacją do pracy, większym zaangażowaniem i większym poczuciem identyfikacji z firmą. Dodatkowo mają większe poczucie kontroli środowiska pracy, co może wpływać na zwiększenie wystąpienia pozytywnych emocji i zachowań uczestnictwa organizacyjnego.

WNIOSEK 6: Zmierzając do podjęcia przez pracowników zachowań uczestnictwa organizacyjnego, a tym samym uwrażliwienia pracowników na przeciwdziałanie sytuacjom potencjalnie wypadkowym, należy kształtować poczucie kontroli przez analizę sytuacji trudnych i wskazanie, jaki wpływ ma pracownik na tę sytuację, oraz co zmieniłoby się gdyby w większym stopniu (w jakim) przejąłby kontrolę nad daną sytuacją.

Planując działania wewnątrz firmy koncentrujące się na kształtowaniu postaw pracowniczych, musimy uwzględnić psychologiczne mechanizmy grupowe. Ma to szczególne znaczenie przy planowaniu wykorzystania metod obserwacyjnych pracowników na stanowiskach pracy. Zjawisko facylitacji społecznej polegające na wywołaniu pewnego napięcia spowodowanego obecnością obcych osób wpływa na wykonywanie przez nas zadań, w tym również tych, które pracownik realizuje na stanowisku pracy [25]. W konsekwencji tej obecności uzyskujemy wyniki lepsze, kiedy wykonywane zadanie jest łatwe i proste do realizacji, natomiast gorsze wyniki – w przypadku zadań trudnych i nowych. Reakcja na obce osoby obserwujące nas wprowadza nas w stan podwyższonej gotowości, bo nigdy nie wiemy, czego możemy

się po niej spodziewać. Dodatkowe pobudzenie i fakt, że jesteśmy oceniani, wywołuje u nas lęk przed oceną, co jest spowodowane wzrostem pobudzenia emocjonalnego, a to z kolei koreluje dodatnio z rozproszeniem naszej uwagi.

WNIOSEK 7: Przy rozszerzaniu zastosowania metod obserwacyjnych powinno się uwzględnić staż pracy na wykonywanym stanowisku. Dodatkowo przy stosowaniu tej metody można wprowadzić inną formę raportowania błędów, tak aby móc porównać dane z obu źródeł i zweryfikować wpływ obserwatora na zachowanie pracownika.

Modyfikacje związane z korygowaniem postaw, które mogą się przekładać na zachowania pracowników w środowisku pracy, powinny być one powiązane z działaniami korygującymi w przypadku pojawiania się zachowań niepożądanych przez przedsiębiorstwo, a także diagnozą czynników, które leżą u podstaw tego problemu. Dzięki zdiagnozowanym przyczynom w łatwiejszy sposób możemy je eliminować. W przypadku koncentracji na samym wystąpieniu niepożądanego zachowania, a nawet eliminacji go bez analizy przyczyn, najprawdopodobniej problem pojawi się po raz kolejny. Przy planowaniu działań warto wziąć pod uwagę mechanizmy modyfikacji zachowania, takie jak uczynienie zachowania publicznym, a także sposób, w jaki jednostka spozstrzega samą siebie i swoje zachowania społeczne.

Obrazowym przykładem mogą być tu eksperymenty z psychologii społecznej. Jednym z nich jest eksperyment Aronsona i Gonzalesa [1], a dokładniej chodzi o zastosowaną w nim technikę imaginacji, w której badani mieli sobie wyobrazić i unaocznic pewne zjawiska związane z oszczędzaniem energii. Komunikaty od eksperymentatorów miały być sugestywne i proste do wyobrażenia np. (...) *te szpary w drzwiach mogą wydawać Ci się niewielkie, ale pomyśl, że gdybyś złożył je razem, stworzyły otwór wielkości piłki do koszykówki*. W drugim eksperymencie związanym ze zmianą zachowania, która miała być widoczna przez oszczędzanie większej ilości wody. W pierwszym etapie eksperymentu osoby biorące w nim udział wypełniały ankietę na temat zużycia wody. W drugiej części deklarowali chęć oszczędzania wody, podpisując się na oficjalnej tablicy pod hasłem: *Jeśli ja mogę to zrobić, to i TY zrób to*. Wyniki w przypadku studentek, na których przeprowadzano eksperyment, po uczestnictwie w obu etapach skróciły czas spędzany pod prysznicem o 3 minuty.

WNIOSEK 8: Przy budowaniu inicjatyw związanych z zmianą zachowań pracowników zachowania pożądane powinny stać się publicznymi. W takim przypadku mamy do czynienia z ostracyzmem społecznym, który może wpłynąć na indywidualne kontrpożądane zachowania, a także przez odpowiednie stymulowanie uczucia dyskomfortu w powiązaniu z niepożądanym zachowaniem.

3. Przykład dobrych praktyk w zakresie poprawy bezpieczeństwa w BHP Billiton

Przy wprowadzaniu zmian, które zostały wdrożone w innych organizacjach działających w tej samej lub podobnej branży, warto skorzystać z dobrych praktyk jako benchmarków. Przykładowo BHP Billiton, pierwsza firma na liście „Top 100 Mining Companies” [29], wprowadziła politykę poprawy bezpieczeństwa pracy *zero harm*, koncentrując się na czterech obszarach:

- 1) Przywództwie, zachowaniu i świadomości (*Leadership, Behaviour and Awareness*) Menedżerowie wszystkich szczebli muszą czuć się odpowiedzialni za bezpieczeństwo. Powinni demonstrować swoje zaangażowanie w zachowania probezpieczne, wzbudzać świadomość i konieczność zachowywania się w sposób probezpieczny u swoich podwładnych oraz kontrahentów.

W BHP Billiton podjęto szereg wewnętrznych działań, jak spotkania i audyty, aby zachęcić pracowników do zachowywania się i myślenia w sposób bezpieczny. Zidentyfikowano trzy komponenty kluczowe z punktu widzenia zachowań bezpiecznych oraz świadomości w tym obszarze. Pierwszym są kontakty interpersonalne – każdego dnia pracownicy powinni dyskutować i działać na rzecz poprawy bezpieczeństwa swojej pracy. Kolejny komponent można określić jako obserwację w zakresie bezpieczeństwa. Pracownicy obserwując nawzajem swoje zachowania, mogą zidentyfikować dobre praktyki oraz ryzykowne zachowania i sytuacje. Ogromną korzyścią są w tym przypadku natychmiastowe sposoby radzenia sobie z wymienionymi problemami oraz ulepszanie metod kontroli. Trzecim komponentem są obserwacje kluczowych zadań w celu ustalenia, czy są one zrozumiałe i wykonywane w odpowiedni sposób [4].

- 2) Protokołach kontroli wypadków śmiertelnych (*Fatal Risk Control Protocols*) Protokoły kontroli wypadków śmiertelnych zawierają podstawowe wymagania wobec aktywności podejmowanych w BHP Billiton, np. podczas używania: sprzętu lekkiego, pojazdów, materiałów niebezpiecznych, sprzętu ochrony indywidualnej lub izolacji. Protokoły powstały w oparciu o szczegółową analizę dotychczasowych wypadków śmiertelnych oraz poważnych uszkodzeń ciała wśród pracowników. Implementacja protokołów została wsparta m.in.: narzędziami oceny i monitorowania przez internet oraz intranet, wskazówkami dotyczącymi efektywnego wdrażania protokołów, wyznaczeniem osób odpowiedzialnych za wdrożenie, internetową biblioteką dobrych praktyk dostępną dla pracowników [4].

- 3) Wskaźnikach bezpieczeństwa (*Safety Indicators*) BHP Billiton używa wiodących (*leading*) i pobocznych (*lagging*) wskaźników pomiaru ogólnej efektywności bezpieczeństwa oraz wykonania pracy. Wiodące wskaźniki pozwalają efektywnie interweniować zanim nastąpi szkoda lub strata.

Poboczne wskaźniki, np. statystyki wypadków, pozwalają monitorować progres w kierunku *zero harm*, ale nie mierzą efektywności w zakresie wdrożenia programów bezpieczeństwa. Jeśli są monitorowane wyłącznie wskaźniki poboczne, to nie zachęcają do budowania klimatu bezpieczeństwa. Natomiast używanie wskaźników wiodących na poziomie jednostkowym oraz działań wspiera osobiste zaangażowanie pracowników, motywuje ich do pracy indywidualnej i zespołowej nad kontrolą i radzeniem sobie z wypadkami. Przykłady wiodących wskaźników w BHP Billiton są następujące:

- wizyty przeprowadzone w oddziałach oraz czas spędzony na wizytach;
- kontakty/obserwacje/audyty/inspekcje przeprowadzane vs planowane;
- implementacja działań będących efektem przeprowadzonych kontaktów/obserwacji/audytów/inspekcji;
- wdrożenie protokołów kontroli wypadków śmiertelnych;
- liczba powtarzających się incydentów, czyli sytuacji potencjalnie wypadkowych lub zaistniałych wypadków;
- liczba niezastniałych incydentów;
- procent analiz bezpieczeństwa pracy przeprowadzonych dla zaistniałych wypadków – sprawdzenie, czy mimo postępowania zgodnie z obowiązującymi procedurami wypadek się wydarzył, czy też jakieś procedury zostały pominięte;
- procent „ryzyk”, które udało się zniwelować;
- stosunek zdarzeń potencjalnie wypadkowych do wypadków zgłoszonych;
- hierarchia kontroli – model raportowania zgodnie z hierarchią pracowniczą i procedurą obowiązującą w firmie.

4) Raportowaniu wypadków (*Safety Incident Reporting*)

Osiągnięcie *zero harm* zależy od tego, czy organizacja potrafi uczyć się na własnych błędach. Analizy uprzednich wypadków są podstawą, by podjąć interwencje służące unikaniu najczęstszych zagrożeń. Tym samym minimalizuje się wystąpienie podobnych wypadków w przyszłości. BHP Billiton na podstawie analizy wypadków, których udało się uniknąć, generuje alerty: powtarzalnych znaczących incydentów lub braku barier, gdy wszystkie dotychczasowe zabezpieczenia okazały się nieskuteczne. Następstwem alertów są działania podejmowane w całej firmie, polegające na szkoleniach, dyskusjach i modyfikacji procedur dotyczących bezpieczeństwa. W efekcie wzrasta świadomość i troska o bezpieczeństwo. Dzięki temu stała się możliwa natychmiastowa reakcja i eliminacja czynników zagrażających zdrowiu i życiu pracowników.

Podsumowanie

W każdej organizacji dochodzi do kształtowania postaw pracowniczych i nie można tego uniknąć, gdy pracownicy mają ze sobą kontakt ze względu na dynamikę relacji interpersonalnych. Pożądane postawy są niezmiernie ważne w każdym przedsiębiorstwie, a w szczególności w takim, w którym zachowania mają kluczowe znaczenie. Wprowadzanie zbiorów norm jest jednym z ważniejszych czynności, które powinna podjąć firma kierująca się bezpieczeństwem. Ważne jest, aby pracownicy rozumieli zachodzące zmiany oraz dobrze znali normy, które mają regulować ich zachowania. Będzie to bowiem warunkowało dalsze przestrzeganie procedur przez personel. Warto posilkować się już znanymi rozwiązaniami, ale należy pamiętać o tym, że każdy kodeks powinien być dostosowany do specyfiki danego przedsiębiorstwa oraz odnosić się w równym stopniu do każdego zatrudnionego. Efektywność przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od motywacji jego pracowników. Dlatego należy kreować i zmieniać postawy pracownicze w oparciu o wiedzę, z jakich komponentów się one składają. Zastosowanie psychologii postaw w zarządzaniu personelem ma kluczowe znaczenie dla dobrego funkcjonowania firmy.

Bibliografia

- [1] Aronson E., Gonzales M.H., *The social psychology of energy conservation*, [in:] *Social influence processes and prevention*, J. Edwards (ed.), Plenum Press, New York 1990, pp. 48–59.
- [2] Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.
- [3] Baay P.E., van Aken M.A.G., van der Lippe T., de Ridder D.T.D., *Personality moderates the links of social identity with work motivation and job searching*, "Frontiers in Psychology" 2014, Vol. 5, pp. 1–8.
- [4] BHP Billiton Full Sustainability Report, 2008.
- [5] Bohner G., Moskowitz G., Chaiken S., *The interplay of heuristic and systematic processing of social information*, "European Review of Social Psychology" 1995, Vol. 6, pp. 33–68.
- [6] Bohner G., Wanke M., *Postawy i zmiana postaw*, GWP, Gdańsk 2004.
- [7] Brown J.D., Novick N.J., Lord K.A., Richards J.M., *When Gulliver travels: Social context, psychological closeness, and self-appraisals*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1992, Vol. 62, pp. 717–727.
- [8] Cacioppo J.T., Priester J.R., Berntson G.G., *Rudimentary determinants of attitudes: II. Arm flexion and extension have differential effects on attitudes*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1993, Vol. 65, pp. 5–17.

- [9] Carver C.S., Lawrence J.W., Scheier M.F., *A control-process perspective on the origins of affect*, [in:] *Striving and feeling: Interactions between goals and affect*, L.L. Martin, A. Tesser (eds.), Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, New York 1996, pp. 11–52.
- [10] Clore G.L., Schwarz N., Conway M., *Cognitive causes and consequences of emotion*, [in:] *Handbook of social cognition*, R.S. Wyer, T.K. Srull (eds.), 2nd edition, Vol. 1, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, New York 1994, pp. 323–417.
- [11] Deal J.J., Stawiski S., Graves L., Gentry W.A., Weber T.J., Ruderman M., *Motivation AT work: which matters more, generation or managerial level*, “Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2013, Vol. 65, No. 1, pp. 1–16.
- [12] Drwal R.L., *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, PWN, Warszawa 1995.
- [13] Eagly A.H., Chaiken S., *The psychology of attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth, Texas, 1993.
- [14] Fila-Jankowska A., Jankowski K., *Parametry psychometryczne metody symulowanego dążenia – unikania (SDU)*, „Psychologia Społeczna” 2008, nr 2(7), s. 109–123.
- [15] Fincham F., Hewstone M., *Attribution theory and research: From basic to applied*, [in:] *Introduction to social psychology*, M. Hewstone, W. Stroebe (eds.), 3rd edition, Blackwell, Oxford 2001, pp. 197–238.
- [16] Nett N., Bröder A., Frings Ch., *When Irrelevance Matters: Stimulus-Response Binding in Decision Making Under Uncertainty*, “Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition” 2015, Vol. 41, No. 6, pp. 1831–1848.
- [17] Mądrycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa 1977.
- [18] McGuire W.J., *Inducing resistance to persuasion: Some contemporary approaches*, “Advances in Experimental Social Psychology” 1964, Vol. 1, pp. 191–229.
- [19] Petty R.E., Wegener D.T., Fabrigar L.R., *Attitudes and attitude change*, “Annual Review of Psychology” 1997, Vol. 48, pp. 609–647.
- [20] Pinder C.C., *Work motivation in organizational behavior*, 2nd edition, Psychology Press, New York 2008.
- [21] Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- [22] Szczygielska A., *Behawioralne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, Vol. 10, pp. 26–27.
- [23] Tesser A., *Self-generated attitude change*, “Advances in Experimental Social Psychology” 1978, Vol. 11, pp. 289–338.
- [24] Widerszpil S. (red.), *Socjologia w zakładzie pracy*, PWN, Warszawa 1993.
- [25] Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2002.

- [26] Wyższy Urząd Górniczy, *Ocena stanu bezpieczeństwa pracy, ratownictwa górniczego oraz bezpieczeństwa powszechnego w związku z działalnością górniczo-geologiczną w 2014 roku*, Katowice 2015.
- [27] Zajonc R., *Attitudinal effects of mere exposure*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1968, Vol. 9, No. 2, pp. 1–27.
- [28] Zajonc R., *Uczucia a myślenie: Nie trzeba się domyślać, by wiedzieć, co się woli*, „Przegląd Psychologiczny” 1985, nr 1, s. 27–72.

Netografia

- [29] www.mineweb.com, [20.04.2016].

POSTAWY W BUDOWANIU PROGRAMÓW POPRAWY BEZPIECZEŃSTWA PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH GÓRNICZYCH – IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Streszczenie

Każda organizacja, bez względu na to, czy jej kierownictwo jest tego świadome, czy też nie jest, kształtuje postawy swoich pracowników. Taka jest dynamika relacji interpersonalnych i nie da się jej uniknąć. Wiedza na temat ludzkich zachowań jest podstawowym warunkiem efektywnej pracy i dobrej kondycji firmy. Pozycja rynkowa zależy przede wszystkim od zachowań pracowników, które nie mają żadnych substytutów mogących zniwelować ich pozytywny lub negatywny wpływ. Praktycznych wskazówek, jak zachęcić pracowników, by zachowywali się w sposób korzystny dla firmy, dostarcza psychologia postaw. Warto oddziaływać na postawy w przemyślany i korzystny dla przedsiębiorstwa sposób. Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej zostało opisane znaczenie postaw. Druga część dotyczy praktycznych zastosowań wiedzy o postawach w budowaniu programów poprawy bezpieczeństwa w organizacjach górniczych.

**SŁOWA KLUCZOWE: POSTAWY, ZMIANA POSTAW PRACOWNICZYCH,
ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE, PROGRAMY BEZPIECZEŃSTWA**

ATTITUDES IN DESIGN OF SAFETY IMPROVEMENT PROGRAMMES IN MINING COMPANIES – PRACTICAL IMPLICATIONS

Abstract

Each organization, regardless of its management awareness, shapes the employees' attitudes. This is how dynamics of interpersonal relations works and it is unavoidable. Knowledge of human behaviour is the prerequisite of effective work and good financial standing of a company. The market position depends mostly on employees' behaviour, which has no substitutes that could neutralize its positive or negative impact. Psychology of attitudes provides the practical hints on how to encourage employees to behave in a way favourable for a company. It is worth influencing the attitudes in thoughtful way that is beneficial for the company. The article consist of two main parts. The first part describes the meaning of attitudes. The second part refers to practical implementations of knowledge about attitudes for design of organizational work safety improvement programmes in mining companies.

KEY WORDS: ATTITUDES, EMPLOYEE ATTITUDES CHANGE, ORGANIZATIONAL BEHAVIOURS, HEALTH AND SAFETY PROGRAMMES

KONFERENCJE

Informacja o ogólnopolskiej konferencji pt. „Przedsiębiorstwo inteligentne” zorganizowanej 11–13 maja 2016 r. w Kazimierzu Dolnym

Zakład Zarządzania w Gospodarce Instytutu Zarządzania Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie po raz szósty zorganizował konferencję w Kazimierzu Dolnym, której tematem było przedsiębiorstwo inteligentne. Organizatorzy konferencji zaprosili jej uczestników do dyskusji nad aktualnością i poziomem upowszechnienia ogłoszonych już ponad 25 lat temu przez J.B. Quinna zaleceń strategicznych. Autor pojęcia „przedsiębiorstwo inteligentne”, poprzez zabieg antropomorfizacji przedsiębiorstwa, pragnął zaakcentować wyższość zasobów intelektualnych nad aktywami materialnymi w tworzeniu efektywnych strategii rozwoju. Zdaniem Quinna, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, tylko dzięki kapitałowi intelektualnemu będzie możliwe tworzenie trwalszych, ciągle odnawianych zdolności przedsiębiorstwa do kreowania wartości dla klientów i udziałowców. Dlatego też przedsiębiorstwo inteligentne powinna cechować m.in.: szybkość i elastyczność działania, umiejętność obserwowania otoczenia, zdolność wczesnego wyłapywania sygnałów rynkowych, zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, zdolność do kreowania i rozwijania wiedzy, umiejętność szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy, umiejętność zarządzania posiadaną wiedzą, osiągnięcie korzyści ekonomicznych na postawie posiadanej wiedzy¹.

Zaproponowana przez organizatorów tematyka konferencji spotkała się z żywym odzewem środowiska teoretyków i praktyków zarządzania (w postaci zgłoszonych ponad 100 tekstów i chęci zaprezentowania przejawów inteligencji przedsiębiorstwa – firma Procter & Gamble Polska). Nadesłane teksty, pogrupowane w miarę jednorodne

¹ S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej organizacji. Ekspertyza przygotowana przez EMAR Research Marketing, 2009*, http://www.przedsiębiorczosc.uw.edu.pl/uploads/images/2010_Ekspertyza%20-%20Inteligentne%20organizacje.pdf, [30.12.2015].

monografie, zostały opublikowane w czasopismach „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” w numerze 148 i 149 oraz „Journal of Management and Financial Sciences” w numerze 24, a także w dwóch jednotematycznych monografiach, które zostały wydane przez Oficynę Wydawniczą SGH:

- „Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich” pod red. G. Leśniak-Łebkowskiej i C. Suszyńskiego;
- „Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia” pod red. S. Gregorczyka i W. Mierzejewskiej.

W konferencji wzięło udział ponad 150 osób, praktycznie ze wszystkich ośrodków akademickich w kraju. Gośćmi honorowymi naszej konferencji byli: prof. dr hab. Zofia Mikołajczyk oraz prof. dr hab. Bogdan Nogalski.

Konferencję rozpoczęła sesja zatytułowana „Przedsiębiorstwo inteligentne – teoria i praktyka”, której celem była konfrontacja spojrzenia na inteligencję przedsiębiorstwa oczami przedstawicieli środowiska naukowego i praktyka. Prowadzący sesję profesorowie Jerzy Niemczyk i Zbigniew Dworzecki, wprowadzając do niej, zwrócili uwagę na konieczność doprecyzowania terminu „inteligentne przedsiębiorstwo”, aby poznać i zrozumieć mechanizmy kształtujące inteligencję przedsiębiorstwa, podkreślając też znaczenie „sztucznej inteligencji” w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Prof. dr hab. Grażyna Gierszewska w wystąpieniu pt. „Przedsiębiorstwo inteligentne” podjęła próbę szerokiego zdefiniowania pojęcia, wyróżniła cechy, atrybuty przedsiębiorstwa inteligentnego, układając je w akronim SMART (Sprytnie, Mądre, Apolityczne, Rozwojowe, Technologiczne), a następnie omówiła każdy z atrybutów. Profesor G. Gierszewska poświęciła też uwagę kobietom, stwierdzając, że zrozumienie ich roli w zarządzaniu (warto sięgnąć tu do rozwiązań parytetów obowiązujących w krajach skandynawskich czy w Niemczech) zwiększa poziom inteligencji emocjonalnej i relacyjnej (także inteligencji logiczno-racjonalnej) przedsiębiorstwa.

Druga część omawianej sesji odbywała się w formie dwugłosu między prof. dr hab. Piotrem Płoszajskim – przedstawicielem środowiska akademickiego nauk o zarządzaniu – a praktykiem Markiem Kapuścińskim – prezesem Procter & Gamble Europa Centralna. W dialogu znalazło się wiele wątków (m.in.: ocena postawy antropomorficznej w teorii zarządzania, docenienie procesów dostosowawczych, dokonywanie wyborów w oparciu o większą wrażliwość społeczno-kulturową i silniejsze wykorzystanie tzw. „słabych sygnałów”, podkreślenie roli kreatywności i przedsiębiorczości, a także innowacyjności jako ważnych elementów inteligentnego przedsiębiorstwa). W wystąpieniu prezesa Marka Kapuścińskiego została zaakcentowana inteligencja przedsiębiorstwa widziana oczami jego klientów, w szczególności poprzez pryzmat marek. Inteligentne przedsiębiorstwa kreują silne marki, o dużym kapitale, tworzą odpowiednie architektury marek, wprowadzają systemy zarządzania nimi. Składają się na nie: struktury (modułowe, projektowe, zespoły zadaniowe, wyróżnia się stanowiska *brand managerów* i *category managerów*), procesy oraz kultura organizacyjna

zogniskowana na markach. Procter & Gamble jest ikoną zarządzania marką, dostrzega też konieczność zmian w tym zakresie. Są one wynikiem ogromnego rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, tworzenia się zróżnicowanych sieci społecznościowych. Wystąpienie prezesa było ilustrowane licznymi przykładami zachowań inteligentnego przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania marką, m.in. były prezentowane wybrane spoty reklamowe, graficzna ewolucja wybranych marek.

Po wystąpieniach prelegentów rozpoczęła się dyskusja plenarna. Głos zabrało ponad dziesięciu uczestników konferencji. Pytania i refleksje koncentrowały się wokół cech organizacji inteligentnej wskazanych w opisie przypadku Procter & Gamble. Dyskutowali podkreślali celowość zajmowania się organizacjami inteligentnymi, wskazując m.in. na: potrzebę precyzyjnego ujmowania cech organizacji inteligentnej, konieczność ciągłego, wzajemnego wspomagania teorii praktyką, gdyż wiele instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem inteligentnym wymaga wciąż odkrycia.

Sesja II pt. „Źródła inteligencji przedsiębiorstwa” była prowadzona w formie panelu kierowanego przez prof. dr. hab. Wojciecha Dyducha i dr. hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH. Uczestnikami panelu byli: prof. dr. hab. Szymon Cyfert, prof. dr. hab. Irena Hejduk, prof. dr. hab. Maria Wanda Kopertyńska, prof. dr. hab. Ryszard Rutka, dr. hab. Dorota Jelonek, prof. PCz. Uczestnicy panelu próbowali znaleźć odpowiedź na następujące pytania: Jakie są źródła inteligencji przedsiębiorstwa na poziomie indywidualnym? Jakie są źródła inteligencji przedsiębiorstwa na poziomie organizacyjnym? Jakie źródła inteligencji są najczęściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce? Jakie źródła inteligencji są w zbyt małym stopniu wykorzystywane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce? Jakie należy podjąć działania, aby przedsiębiorstwa działające w Polsce lepiej wykorzystywały źródła inteligencji? Z wystąpień panelistów i dyskutantów wynikało, że zachodzi integralny związek pomiędzy inteligencją indywidualną i inteligencją organizacyjną. To pracownicy są najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa i to od nich w głównej mierze zależy poziom inteligencji przedsiębiorstw. Jako inne źródła inteligencji przedsiębiorstwa wskazano również: kapitał intelektualny, interesariuszy i zasoby przedsiębiorstwa. Dyskutanci wyróżnili również problemy zarządcze inteligentnych przedsiębiorstw, do których zaliczyli m.in.: dzielenie się wiedzą, klimat organizacyjny, zaangażowanie, kształtowanie umiejętności miękkich oraz innowacje jako ciągły proces.

Inspirację do dyskusji w sesji III pt. „Wiedza i kompetencje jako podstawa organizacji inteligentnej”, prowadzonej prof. dr. hab. Zdzisławę Janowską, dr. hab. Grażyną Leśniak-Łebkowską, prof. SGH oraz dr. hab. Agnieszkę Sopińską, prof. SGH, stanowiły trzy wystąpienia. Wystąpienie dr. hab. Justyny Światowiec-Szczepańskiej, prof. UEP koncentrowało się na sieci powiązań personalnych i instytucjonalnych jako źródle inteligencji przedsiębiorstwa. Konkluzją prezentacji i późniejszej dyskusji było stwierdzenie, że samo utrzymywanie licznych powiązań sieciowych nie jest warunkiem wystarczającym do budowy i wzrostu inteligencji sieci, ważniejszy jest

ich selektywny dobór z naciskiem na więzi unikalne. Dr Katarzyna Krot w swoim wystąpieniu omówiła rolę zaufania w organizacjach inteligentnych, podkreślając, że na trwałość cech organizacji inteligentnych mają wpływ wszystkie rodzaje zaufania (instytucjonalne – największe, wertykalne, horyzontalne – najmniejsze). Prezentacja dr. inż. Sławomira Olko skupiała się na jednym z elementów inteligencji organizacji – zarządzaniu wiedzą w badanych przez autora klastrach. Uzyskane wyniki pokazują, że analizowane klastry cechuje wysoka dojrzałość w zakresie zarządzania wiedzą, a podejście zasobowe i sieciowe znacznie ułatwia zarządzanie klastrami.

Sesja IV pt. „Strategiczne zachowania przedsiębiorstw inteligentnych” była poświęcona poszukiwaniu związku pomiędzy inteligencją przedsiębiorstwa a jego wyborami strategicznymi. Sesję poprowadzili prof. dr hab. Jan Lichtarski, prof. dr hab. Cezary Suszyński, dr hab. Joanna Cygler, prof. SGH, a wprowadzeniem do dyskusji były wystąpienia: dr Mai Sajdak, dr inż. Letycji Sołoducho-Pelc oraz dr hab. inż. Iwony Otol, prof. PCz. Główne wątki wystąpień i dyskusji tej sesji można wyrazić w trzech grupach: nurt identyfikacyjny (m.in.: definiowanie przedsiębiorstwa inteligentnego, właściwości organizacji inteligentnej, strategiczna inteligencja), nurt aplikacyjny (m.in.: praktyczne możliwości i ograniczenia idei organizacji inteligentnej w zarządzaniu zmianami, zmiany w modelach biznesu w przedsiębiorstwach inteligentnych, powiązania strategicznej inteligencji i zarządzania strategicznego) oraz wątek optymalizacyjny (możliwości generowania dodatkowych efektów poprzez łączenie koncepcji inteligentnej organizacji oraz zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości pod kątem synergii).

Sesję V pt. „Inteligencja organizacji – ujęcie operacyjne” zdominowały dyskusje wokół operacyjnego ujęcia inteligencji organizacji. Referaty wygłosili: dr Bartłomiej J. Gabrys, dr Zbigniew Chyba oraz dr Marek Krasinski. Sesję prowadzili wspólnie: dr hab. Magdalena Wyrwicka, prof. PP, dr hab. Mirosław Jarosiński, prof. SGH i dr Sylwester Gregorczyk – również z SGH. Na początku mówiono o granicach interpretacji zjawisk organizacyjnych wynikających z różnych postaw uczestników organizacji: absorpcji intelektualnej, przyjemności intelektualnej i apatii intelektualnej, z których ta ostatnia wzbudziła najwięcej emocji w czasie dyskusji. Dalej dyskusja toczyła się wokół przedsiębiorczości technologicznej i jej powiązania z inteligencją organizacji. Drugie wystąpienie dotyczyło powiązania przedsiębiorczości technologicznej z inteligencją przedsiębiorstwa. Tu z kolei w dyskusji pojawił się problem barier mentalnych hamujących rozwój przedsiębiorczości. Trzecie wystąpienie natomiast dotyczyło Kaizen jako narzędzia wspierającego ideę przedsiębiorstwa inteligentnego. Jego efektem była konkluzja, że dobrze jest być choć trochę niezadowolonym z dotychczasowego sposobu wykonywania pracy, ponieważ jest to z reguły motorem do wprowadzania zmian i ulepszeń.

Ostatnia, szósta sesja konferencji pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym” była zrealizowana w formie panelu poprowadzonego przez prof. dr hab. Marię

Romanowską i prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego. Uczestnicy panelu: prof. dr. hab. Andrzej Kaleta, prof. dr. hab. Zofia Mikołajczyk oraz prof. dr. hab. Michał Trocki poszukiwali odpowiedzi na następujące pytania: Czy polskie uczelnie kształcą menedżerów wiedzy? Jakie są kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem inteligentnym? Czy podejście procesowe sprzyja rozwojowi inteligentnej organizacji? W wypowiedziach panelistów i dyskutantów podkreślano konieczność przebudowy programów nauczania umożliwiających kształcenie menedżerów wiedzy, wspomagających zarządzanie organizacją inteligentną. Warto odpowiedzieć sobie też na pytanie, czy polskie uczelnie spełniają kryteria organizacji inteligentnych? Ponadto wyróżniono kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem inteligentnym: wykorzystanie ludzi, rola słabych sygnałów, szybkie podejmowanie decyzji i strategiczne ukierunkowanie rozwoju. Zgodzono się również na konieczność poszukiwania teoretycznych inspiracji w tworzeniu teorii inteligentnego przedsiębiorstwa, które wskażą różne obszary i źródła inteligencji. Jako bazę zarządzania inteligentnym przedsiębiorstwem można wykorzystać podejście procesowe.

Konferencja stanowiła jeden z elementów obchodów 110-lecia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i odbyła się w Kazimierzu Dolnym, który kryje wiele budowli zaprojektowanych przez Jana Koszczyca Witkiewicza, twórcy kampusu SGH. Za całość prac związanych z organizacją konferencji odpowiadał Komitet Organizacyjny kierowany przez dr. Sylwestra Gregorczyka.

Sylwester Gregorczyk

Informacja o konferencji Szkoła Letnia Zarządzania 2016 pt. „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”

W dniach 8–10 czerwca 2016 roku w Kudowie-Zdroju odbyła się kolejna edycja Szkoły Letniej Zarządzania – największej środowiskowej konferencji skupiającej środowisko osób zajmujących się w Polsce przede wszystkim teorią zarządzania. Konferencję zorganizował Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Instytut Organizacji i Zarządzania działający na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

W konferencji wzięło udział 284 uczestników z 50 ośrodków naukowych zajmujących się naukami o zarządzaniu w Polsce.

Organizatorzy zaproponowali uczestnikom przygotowanie referatów i wypowiedzi w siedmiu obszarach problemowych: procesy i projekty, strategie, kultura, ludzie i wartości, przedsiębiorczość, zmiany i innowacje, modele, systemy i sieci, wartość firmy i społeczna odpowiedzialność biznesu. W wyniku bardzo szerokiego zainteresowania konferencją przez naukowców z dyscypliny nauk o zarządzaniu do organizatorów spłynęły propozycje wygłoszenia ponad 200 referatów prezentujących wyniki badań w obszarze tematycznym: strategie – 28% ogółu zgłoszonych, kultura ludzie i wartości – 18%, zmiany i innowacje – 17%, procesy, projekty i przedsiębiorczość – 11% oraz wartość firmy i społeczna odpowiedzialność biznesu – 5%. Większość referatów opublikowano w czasopiśmie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wybrane, najlepsze opracowania młodych pracowników posiadających co najwyżej stopień doktora zostały wydane w kwartalniku „Organizacja i Kierowanie” nr 2 z 2016 r.

Konferencję otworzyli w sali Teatru Zdrojowego w Kudowie-Zdroju Przewodniczący KNOIZ PAN prof. dr hab. Bogdan Nogalski, J.M. Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu prof. dr hab. Andrzej Gospodarowicz i Prorektor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu prof. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska. W imieniu organizatorów wszystkich uczestników powitali prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet i prof. dr hab. Jerzy Niemczyk.

Pierwszego dnia konferencji odbyła się sesja plenarna poświęcona wyzwaniom metodologicznym nauk o zarządzaniu. W interesujących wystąpieniach prof. prof. Stanisław Nowosielski i Marek Lisiński wskazali na główne bolączki metodologii nauk o zarządzaniu i na sposoby ich rozwiązywania. W gorącej dyskusji podkreślano konieczność zachowania właściwych relacji pomiędzy metodologią właściwą naukom o zarządzaniu a metodologiami innych nauk, szeroko wchodzących w obszary zarządzania. Z kolei prof. dr hab. Bogdan Nogalski przedstawił główne kierunki zmian w postępowaniach awansowych.

Drugi dzień konferencji rozpoczęły, cieszące się wyjątkowym zainteresowaniem, konsultacje metodyczne. Prof. dr hab. Tadeusz Listwan, prof. dr hab. Janusz Strużyński,

prof. dr hab. Michał Trocki, prof. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński, prof. dr hab. Jan Lichtarski, prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, prof. dr hab. Szymon Cyfert, prof. dr hab. Wojciech Czakon, prof. dr hab. Wojciech Dyduch, prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet i prof. dr hab. Jerzy Niemczyk dyskutowali z uczestnikami konferencji o problemach metodycznych ich prac awansowych. Powyższe konsultacje, w opinii jej uczestników, okazały się wyjątkowo dobrą praktyką, wartą kontynuowania w kolejnych Szkołach Letnich Zarządzania.

Drugiego i trzeciego dnia konferencji odbyło się w sumie 13 sesji merytorycznych poświęconych poszczególnym obszarom tematycznym. Pierwsza sesja dotyczyła obszaru strategii. W ciekawych wystąpieniach przedstawiono paradoksy budowy przewagi konkurencyjnej, konkurencji relacyjnej, implementacji strategii i postrzegania doktryn zarządzania strategicznego. Sesję poprowadzili prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin i dr hab. Bartosz Jasiński. Pomysł powierzenia prowadzenia sesji dwóm prowadzącym okazał się bardzo dobrym rozwiązaniem we wszystkich sesjach, zwiększającym dynamikę i poszerzającym perspektywę patrzenia na omawiane problemy o charakterze merytorycznym.

Druga sesja dotyczyła kultury, ludzi i wartości. Tutaj prof. dr hab. Tadeusz Listwan i dr hab. Adela Barabasz pozwolili na nieskrępowaną dyskusję o paradoksach i antynomiach przywództwa transformacyjnego, kultury organizacyjnej, zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych czy zarządzania pokoleniem Z.

Zmiany i innowacje to temat trzeciej sesji przedpołudniowej. Rozważania na temat paradoksów: innowacyjności, zmiany organizacyjnej, retro-innowacji i zachowań proinnowacyjnych pozwoliły na sformułowanie wniosków o wyjątkowej roli samego paradoksu zmiany w budowaniu efektywnej organizacji. Nad całością czuwali tutaj prof. dr hab. Jan Skalik i dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.

Kolejne sesje przeprowadzone 9 czerwca br. dotyczyły:

- paradoksów i paradygmatów marketingu,
- relacji, sieci i współpracy,
- przedsiębiorczości,
- fundamentalnych zagadnień paradoksów i paradygmatów.

Sesja poświęcona marketingowi była prowadzona przez prof. dr hab. Jana Wiktora i dr hab. Esterę Piwoni-Krzyszowicz. Miała ona wyjątkową formę dzięki znakomicie prowadzonemu dialogowi pomiędzy prowadzącymi a osobami referującymi paradoksy brandingowe, reputacji przedsiębiorstwa, dynamicznych zdolności marketingowych czy kreacji wartości.

Sesja dotycząca relacji i sieci cieszyła się wyjątkowym zainteresowaniem uczestników konferencji. Zgłoszono do niej 40 referatów. Wybrane problemy organizacji sieciowych, współpracy w warunkach konkurencji, relacji poziomych w sieciach międzyorganizacyjnych czy paradygmatów sieci pozwoliły uczestnikom sesji prowadzonej przez prof. dr hab. Wojciecha Czakona i dr hab. Janusza Lichtarskiego

wymienić się wieloma uwagami, komentarzami i sugestiami dotyczącymi między innymi cech tego paradoksalnie nowego nurtu w naukach o zarządzaniu.

Sesja zogniskowana na paradoksie przedsiębiorczości to dyskusja o postawach przedsiębiorczych, przedsiębiorczości z perspektywy zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości w warunkach paradoksu organizacji niekomercyjnych. Nad całością obrad czuwali tutaj prof. dr hab. Mariusz Bratnicki i dr hab. Grzegorz Krzos.

Niezwykle interesująca była sesja prowadzona przez prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego i prof. dr hab. Wojciecha Dyducha, której hasło przewodnie dotyczyło fundamentalnej dla całej konferencji dyskusji o metodologicznych i merytorycznych aspektach kategorii paradygmatu i paradoksu w naukach o zarządzaniu. Wypowiedzi referujących i osób, które wzięły udział w dyskusji, dotyczyły granic filozofii nauki i tożsamości nauk o zarządzaniu. Teorie, paradygmaty, paradoksy, metafory, oksymoronizmy i ideologie nauk o zarządzaniu będą jej już stałym atrybutem. Z wypowiedzi dyskutantów wynikała jednak sugestia o wyjątkowej ostrożności w badaniu i interpretowaniu tego typu pojęć w naukach o zarządzaniu.

Ciekawą propozycją były dwie sesje zorientowane na badaczy dopiero rozpoczynających kariery naukowe. Pod hasłem Forum Młodych i pod kierunkiem profesorów: dr. hab. Grzegorza Belza, dr. hab. Jarosława Karpacza, dr. hab. Arkadiusza Wierzbica wystąpiło ośmiu prelegentów. W dyskusjach w tych sesjach pojawiały się przede wszystkim wątki zachęcające i inspirujące młodych badaczy do konsekwentnej eksploracji ich obszarów badawczych.

Ostatni dzień konferencji rozpoczęły dwie sesje równoległe. Pierwsza dotyczyła paradoksów i paradygmatów procesów i zarządzania projektami. Sesja ta była prowadzona przez prof. dr hab. Michała Trockiego oraz prof. dr hab. Szymona Cyferta. Druga sesja była zaadresowana do paradoksu społecznej odpowiedzialności biznesu i kontekstów zarządzania wiedzą. Dyskusję w tej sesji poprowadzili: dr hab. Piotr Wachowiak i dr hab. Agnieszka Sopińska.

Ostatnim wydarzeniem naukowym konferencji było spotkanie podsumowujące jej rezultaty. Zadania tego podjęła się prof. dr hab. Maria Romanowska. Wskazała ona na wyzwania merytoryczne i metodyczne nauk o zarządzaniu, wyzwania, które stoją przed badaczami zarządzania w przyszłości, ale jednocześnie wyzwania, które sprawiają, że nauki o zarządzaniu będą znakomicie godzić potrzebę naukowego charakteru prowadzenia badań z koniecznością rozwiązywania problemów praktyki zarządzania.

Nieodłącznym elementem każdej konferencji naukowej są spotkania pozaformalne, toczące się w przerwach pomiędzy sesjami, na spacerach po przepięknych alejach Parku Zdrojowego w Kudowie-Zdroju czy w trakcie mniej lub bardziej oficjalnych spotkań w zespołach roboczych. Organizatorzy starali się, aby zachować odpowiednie proporcje pomiędzy stroną merytoryczną konferencji a czasem niezbędnym do odpoczynku. Wspomniane piękne okoliczności przyrody położonej wyjątkowo

atrakcyjnie Kudowy-Zdroju pozwalały na także na mnożenie takich paradoksalnych wartości konferencji. Jesteśmy przekonani, że 284 osoby w trakcie trzech dni konferencji uruchomiły tak ogromny networking, że jego pozytywne konsekwencje nadadzą naukom o zarządzaniu dodatkowy impuls do dalszego rozwoju.

Konferencji nie byłoby, gdyby nie jej uczestnicy i osoby ją wspierające. Szczególne podziękowania należą się członkom Rady Programowej, członkom Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, autorom publikacji konferencyjnych, prowadzącym sesje naukowe, pracownikom Instytutu Nauk Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz wszystkim, którzy w jakimkolwiek zakresie przyczynili się do przygotowania tej konferencji. Dziękujemy szczególnie członkom Komitetu Organizacyjnego konferencji, który tworzyli: dr Joanna Kacała, dr hab. Bartosz Jasiński, dr hab. Janusz Marek Lichtarski, dr hab. Arkadiusz Wierzbic, dr Krzysztof Ćwik, dr Ewa Głuszek, dr Katarzyna Olejczyk-Kita, dr inż. Katarzyna Piórkowska, dr Sylwia Stańczyk, dr inż. Aleksandra Sus, dr Witold Szumowski, mgr Rafał Trzaska i mgr Klaudia Migasiewicz.

*Jerzy Niemczyk
Ewa Stańczyk-Hugiet*

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 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

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



ISSN 0137-5466

