

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (171) 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



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

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

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

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

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

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

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

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

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2014 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

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

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

KONTAKT

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

tel. (22) 564 98 37

adres do korespondencji:

Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)

Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(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 Vallendar, Niemcy)

Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)

William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)

Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)

Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)

Claude Martin (Université Grenoble, Francja)

Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)

Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)

Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (171) ROK 2016

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

PAN

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW



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-Krzeszowska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **sieci, relacje**
Edyta Rudawska prof. US (Uniwersytet Szczeciński) – **marketing, zarządzanie marketingowe**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
Agata Sudolska prof. UMK (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **innowacje, konkurencyjność**
Agnieszka Szpitter prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie procesami, zarządzanie projektami**
Grzegorz Urbanek prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wyceny przedsiębiorstwa, modele biznesu**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie jakością, logistyka**
Piotr Wachowiak prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **CSR**
Anna Wójcik-Karpacz prof. UJK (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **zarządzanie MSP**
Przemysław Zbierowski prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość**
Bernard Ziębicki, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metody i koncepcje zarządzania, teoria organizacji i zarządzania**

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

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: Adela Barabasz, Joanna Cewińska, Halina Czubasiewicz, Marek Ćwiklicki, Marek Jabłoński, Paweł Kowalik, Czesław Meszarz, Bogusz Mikula, Marek Pauka, Sylwia Przytuła, Teresa Taranko, Stanisław Witkowski, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Bernard Ziębicki.

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

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

Nakład 260 egz.

Zamówienie 61/IV/16

SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Ewa Głuszek	
DOBRA I ZŁA REPUTACJA – JEDEN CZY DWA WYMIARY?	9
GOOD AND BAD CORPORATE REPUTATION – ONE OR TWO DIMENSIONS?	24
Agata Pierścieniak	
METODOLOGICZNE WYZWANIA WOBEC BADANIA WSPÓŁPRACY ORGANIZACJI	25
METHODOLOGICAL CHALLENGES OF ORGANISATION COLLABORATION RESEARCH	36
Katarzyna Januszkiewicz	
ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W PERSPEKTYWIE BADAWCZEJ – WYZWANIA METODOLOGICZNE	37
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE PERSPECTIVE OF RESEARCH – METHODOLOGICAL CHALLENGES	47
Agata Wawrzyniak, Barbara Wąsikowska	
METODY NEUROOBRAZOWANIA MÓZGU W BADANIACH PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI W ZARZĄDZANIU	49
BRAIN NEUROIMAGING METHODS IN THE RESEARCH OF DECISION MAKING PROCESS IN MANAGEMENT	62
Katarzyna Piórkowska	
METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIELE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST DOBORU ZMIENNYCH, METOD SKALOWANIA I PRÓBY BADAWCZEJ	65
METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONDUCTING SCIENTIFIC RESEARCH IN TERMS OF RESEARCHING MANAGERS' LOYALTY – THE CONTEXT OF SELECTING VARIABLES, SCALE, SCALE METHODS, AND SAMPLE	80
Konrad Kulikowski	
WYKORZYSTANIE WSKAŹNIKÓW SATYSFAKcji Z PRACY W PROCESIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – ZARYS PROBLEMU I PROPOZYCJA NARZĘDZIA BADAWCZEGO	81
JOB SATISFACTION INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION – AN OUTLINE OF THE PROBLEM AND A RESEARCH TOOL PROPOSITION	96

Marlena Bednarska

SATYSFAKCJA Z PRACY I JEJ WPŁYW NA LOJALNOŚĆ WOBEC PRACODAWCY. STUDIUM SEKTORA HORECA	97
JOB SATISFACTION AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE LOYALTY. THE CASE OF THE HORECA SECTOR	113

Waldemar Rogowski, Michał Łabęcki

OCENA JAKOŚCI INFORMACJI ZAWARTYCH W RAPORTACH SPOŁECZNYCH SPÓŁEK WCHODZĄCYCH W SKŁAD INDEKSU RESPECT	115
EVALUATION OF THE INFORMATION CONTAINED IN THE REPORTS PUBLIC COMPANIES INCLUDED IN THE INDEX RESPECT	130

Angelika Wodecka-Hyjek

WSPOMNIENIE MAXA WEBERA	131
A MEMORY OF MAX WEBER	142
OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA	143
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	146
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	147

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Krytyczna analiza dorobku z obszaru nauk o zarządzaniu pozwala na sformułowanie spostrzeżenia, iż metody i narzędzia zarządzania współczesnymi organizacjami, ze względu na obserwowaną nieciągłość reguł i wzorców narzucanych przez otoczenie, powinny znacząco się różnić od metod, które wykazywały się dużą skutecznością w okresie ostatnich dziesięcioleci. Powyższe spostrzeżenie opiera się na założeniu, że procesy zarządzania są poddawane ciągłemu oddziaływaniu ze strony zjawisk globalizacji i cyfryzacji, skutkujących wzrostem presji konkurencyjnej, wykształceniem się zjawiska nadmiernej podaży i przesunięciem w procesie konkurowania punktu ciężkości z czynników materialnych na czynniki niematerialne. Taki stan rzeczy wymusza zmiany w realizacji procesów zarządzania, w których w miejsce kierowników – dysponentów, zapewniających organizacjom doskonałość operacyjną poprzez wysoką efektywność procesów pozyskiwania i alokacji zasobów, powinni pojawić się kierownicy – liderzy, charakteryzujący się wysokim poziomem skuteczności w realizacji procesów odnowy i posiadający zdolność do definiowania i wdrażania strategii generujących rzeczywistą wartość dla klientów. W długim okresie powodzenie procesu transformacji ról kierowniczych i przejście od kierowników – dysponentów do kierowników – liderów wymaga zapewnienia odpowiedniego środowiska pracy, sprzyjającego wysokiej motywacji i zapewniającego lojalność kierowników.

Wskazując na dualną naturę reputacji i zasadność rozdzielenia oceny wpływu dobrej i złej reputacji na sposób postrzegania przedsiębiorstwa, Ewa Głuszek sformułowała pytanie badawcze dotyczące znaczenia obu wymiarów reputacji. Bazując na krytycznej analizie literatury przedmiotu, Autorka dowodzi, iż zapewnienie efektywności procesu zarządzania reputacją przedsiębiorstwa wymaga koncentracji uwagi na minimalizowaniu wpływu złej reputacji, ponieważ jej konsekwencje są groźniejsze i bardziej długofalowe aniżeli korzyści wynikające z posiadania dobrego wizerunku.

Odnosząc się do założeń dotyczących istoty organizacji oraz stopnia ogólności celów realizowanych przez nie, Agata Pierścieniak podejmuje próbę zdiagnozowania obszarów badania współpracy. W opracowaniu Autorka wskazuje na trudności

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

w definiowaniu pojęcia „współpraca zewnętrzna” oraz na znaczenie poprawnego definiowania granic organizacji.

Katarzyna Januszkiewicz przeprowadza dyskusję nad zachowaniami organizacyjnymi jako subdyscypliną nauk o zarządzaniu. Autorka podejmuje próbę identyfikacji i analizy założeń ontologicznych, celów poznawczych oraz stosowanych metod badawczych.

Agata Wawrzyniak i Barbara Wąsikowska podejmują próbę zarysowania możliwości zastosowania metod neurobiologii w marketingu. Autorki wskazują, że zastosowanie metod neuroobrazowania wymusza konieczność przewartościowania obowiązujących dotychczas w marketingu paradygmatów, zgodnie z którymi konsument jest postrzegany w kategoriach podmiotu podejmującego decyzje w sposób świadomy i racjonalny.

Przedmiotem rozważań w artykule Katarzyny Piórkowskiej są metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych nad lojalnością menedżerską. Uzasadniając celowość integracji podejścia zorientowanego na postawy oraz podejścia behawioralnego, Autorka formułuje wniosek o wielowymiarowości konstruktów „lojalność”, będącego, Jej zdaniem, zmienną politomiczną, ciągłą i metryczną.

Wskazując na użyteczność wyznaczania i analizowania wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, Konrad Kulikowski opisuje logikę konstrukcji autorskiego kwestionariusza satysfakcji z pracy.

Przyjęcie założenia, iż pozytywna ocena środowiska pracy wpływa na poziom retencji, wydajność oraz postawy pracowników, stanowiło punkt wyjścia do podjęcia przez Marlenę Bednarską badań nad pośredniczącą rolą satysfakcji zawodowej w relacjach między treścią i warunkami wykonywania pracy a lojalnością pracowników w sektorze HoReCa. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorce na wyprowadzenie wniosków uzasadniających bezpośredni wpływ nagród na poziom satysfakcji pracowników oraz pośredni na skłonność do zmiany pracy i rekomendowania pracodawcy.

Waldemar Rogowski i Michał Łabęcki analizują wyniki badań nad jakością informacji podawanych w raportach społecznych polskich spółek giełdowych notowanych na GPW wchodzących w skład indeksu społecznej odpowiedzialności RESPECT. Autorzy dokonując oceny praktyk stosowanych przy opisywaniu każdej z trzech głównych kategorii zagadnień społecznej odpowiedzialności, wskazują na wysoki poziom zróżnicowania zarówno polityki informacyjnej, jak i jakość prezentowanych inicjatyw.

Angelika Wodecka-Hyjek przybliży sylwetkę wybitnego niemieckiego socjologa i ekonomisty Maxa Webera, którego dorobek stanowił podwaliny klasycznej szkoły organizacji i zarządzania.

Życzę przyjemnej lektury!

Szymon Cyfert

DOBRA I ZŁA REPUTACJA – JEDEN CZY DWA WYMIARY?

Wprowadzenie

Reputacja przedsiębiorstwa jest definiowana jako zbiorowa, specyficzna dla danej grupy interesariuszy ocena dotycząca jego zdolności do kreowania wartości, dokonywana w oparciu o charakterystyczne dla niego cechy i walory [22]. Ocena ta jest formułowana przez zarówno bezpośrednie doświadczenia, jak i pośrednie obserwacje (komunikowane przez media) charakterystyk firmy, podejmowanych przez nią działań oraz wyników (produktów, sprzedaży, zysków itp.) [12]. Dla interesariuszy przedsiębiorstwa reputacja pełni rolę pewnego skrótu poznawczego, umożliwiającego wyciąganie wniosków na temat danej organizacji w sytuacji, gdy bardziej dokładne informacje nie są dostępne lub są zbyt kosztowne do zdobycia.

Fenomen reputacji przedsiębiorstwa skupia uwagę zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania, głównie ze względu na rolę, jaką odgrywa w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz w relacjach z interesariuszami. Mimo tego wciąż brakuje ujednoliconego i powszechnie akceptowanego rozumienia tego pojęcia. Prawdopodobnie najpopularniejszą w literaturze przedmiotu definicją reputacji jest ta autorstwa Ch. Fombruna [2, 25], określająca reputację jako „percepcyjną reprezentację przeszłych działań przedsiębiorstwa i jego przyszłych perspektyw, która opisuje ogólną atrakcyjność firmy dla jego kluczowych interesariuszy, w porównaniu z wiodącymi konkurentami” [12, s. 72]. Na podstawie tej definicji można sformułować trzy kluczowe atrybuty reputacji: 1) po pierwsze, że jest ona oparta jest na percepcji (postrzeganiu), 2) po drugie, że jest zbiorowym postrzeganiem wszystkich interesariuszy, 3) po trzecie, że jest względna. Ponadto w wielu artykułach podejmujących temat reputacji przedsiębiorstwa wymieniane są dwie dodatkowe charakterystyki: 4) że reputacja

* Dr Ewa Głuszek – Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

może być pozytywna lub negatywna oraz 5) że jest stosunkowo trwała i stabilna. Pięć wymienionych atrybutów stanowi razem wyczerpujące rozumienie reputacji przedsiębiorstwa, odzwierciedlając stanowiska wiodących artykułów naukowych poświęconych temu tematowi [25, s. 369].

Artykuł koncentruje się na jednej z wymienionych cech reputacji, a mianowicie na tej, która mówi, że reputacja przedsiębiorstwa może być dobra lub zła. Fakt ten w literaturze przedmiotu jest na ogół albo pomijany, albo milcząco przyjmowane jest założenie, że reputacja oznacza „dobrą reputację”. Inspiracją dla powstania artykułu była publikacja Petera Sandmana, w której stawia on pytanie o sens całościowego pojmowania reputacji i postuluje, aby spojrzeć na fenomen reputacji jako na dwa odrębne wymiary: pozytywny i negatywny [24]. Zakres tematyczny artykułu pozwala na postawienie kilku pytań badawczych, które mogą z powodzeniem ukierunkować przyszłe, bardziej szczegółowe badania:

RQ 1. Jak definiuje się dobrą reputację, a jak złą? Jak powstaje dobra reputacja, a jak zła?

RQ 2. Jakie mogą być konsekwencje złej reputacji? Czy dobra reputacja może mieć negatywne konsekwencje?

RQ 3. Czy dobra i zła reputacja to dwie skrajności jednego continuum, czy też dwa odrębne continua? Jakie argumenty przemawiają za koncepcją jednej, a jakie za koncepcją dwóch odrębnych reputacji?

RQ 4. Jeśli założyć, że przedsiębiorstwo posiada dwie reputacje: dobrą i złą, która jest ważniejsza, o którą warto bardziej zabiegać, tzn. czy lepiej mieć dobrą reputację, czy nie mieć złej?

Celem artykułu jest udzielenie choćby częściowej odpowiedzi na powyższe pytania, mimo że wyczerpująca analiza poruszanych zagadnień nie jest możliwa z uwagi na ograniczoną objętość publikacji. W artykule wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa z powołaniem na najbardziej referencyjne artykuły światowe poświęcone tematyce zarządzania reputacją.

1. Jak jest definiowana i jak powstaje dobra i zła reputacja

Zdecydowana większość literatury poświęconej reputacji przedsiębiorstwa mówi o dobrej reputacji, zwłaszcza w kontekście korzyści, jakie daje ona przedsiębiorstwu, zakładając niejako milcząco, że „reputacja” oznacza „dobrą reputację”. Aby zbudować pozytywną reputację, firma powinna dostarczać dowodów w postaci dobrej jakości oraz wyników [8, 25], spójnego i odpowiedzialnego zachowania [12, 11], odpowiedzialności społecznej [4] oraz generalnie sukcesów w wypełnianiu oczekiwań interesariuszy w długim okresie [2, 13]. Dobra reputacja oznacza zaufanie interesariuszy, że przedsiębiorstwo jest i będzie solidne, wiarygodne i odpowiedzialne [12].

Natomiast dużo rzadziej w literaturze przedmiotu eksponowany jest fakt, że reputacja może być również zła. Negatywną reputację przedsiębiorstwo może zbudować od podstaw nieodpowiednimi działaniami lekceważącymi oczekiwania interesariuszy. Generalna zasada jest taka, że każda luka lub niezgodność między wewnętrznym a zewnętrznym postrzeganiem przedsiębiorstwa, czyli przypadki, gdy doświadczenia interesariuszy będą różnić się od oczekiwań – będą powodować niszczenie reputacji [6, s. 98]. Zatem relacje z interesariuszami są źródłem zarówno budowania dobrej reputacji, jak i uzyskiwania złej reputacji. Interesującego wyjaśnienia tego, w jaki sposób powstaje negatywna reputacja, dostarczają Herbig i Milewicz na gruncie *signaling theory*, posługując się pojęciem transakcji wiarygodności. Definiują ją jako porównanie deklaracji/intencji firmy i jej rzeczywistego zachowania/działania – wiarygodność przedsiębiorstwa wzrasta, gdy jego zachowania w dłuższym czasie są zgodne z deklaracjami, a maleje, gdy są one sprzeczne [11]. Reputacja firmy opiera się bowiem na stałości i spójności działań, które budują zaufanie i wiarygodność, czyniąc firmę przewidywalną dla otoczenia [18, s. 436].

Reputacja przedsiębiorstwa może też stać się niekorzystna (zwykle dość gwałtownie) w wyniku jakiegoś błędu, czyli w następstwie sytuacji kryzysowej i/lub niewłaściwej reakcji na nią, która powoduje utratę zaufania określonej grupy (Barton, 2001; Davies et al., 2003, za: [7, s. 123]). W przypadku gdy działanie (zachowanie) organizacji zostanie ocenione negatywnie, mówi się zwykle o złej reputacji lub piętnie (stygmacie) [19]. Zapobieganie przypadkom gwałtownej utraty dobrej reputacji (i pozyskania złej) jest przedmiotem zainteresowania zarządzania ryzykiem reputacji. Typowe ryzyka powodujące utratę dobrej reputacji to: nadużycia prawne, malwersacje i oszustwa (ryzyka prawne), niezgodność z deklarowanymi wartościami i złe traktowanie pracowników (ryzyka etyczne), nieumiejętność osiągnięcia celów finansowych i utrata zaufania klientów (ryzyka zarządcze), zatrucie środowiska naturalnego, wady produktów i wypadki przy pracy (ryzyka operacyjne), nieetyczne lub niezgodne z prawem działania dostawców (ryzyka relacyjne) oraz katastrofy w środowisku naturalnym lub technicznym (cyberataki, utrata danych) obnażające brak dobrego zarządzania kryzysowego (ryzyka środowiskowe) [3].

2. Konsekwencje posiadania dobrej lub złej reputacji

Konsekwencje, jakie wynikają z posiadania dobrej reputacji, stanowią korzyści, wśród których wymienia się najczęściej te o charakterze ekonomicznym, m.in.: możliwość dyktowania wyższych cen [22], uzyskiwania wyższych zarobków, wyższego zwrotu kapitału [23], ale również łatwość przyciągania klientów, pracowników i inwestorów, a także pozyskiwania partnerów biznesowych oraz możliwość większej elastyczności stosowanej strategii [8].

Warto jednak zauważyć, że tzw. dobra reputacja, mimo że daje szereg wymiernych i znaczących korzyści, może również mieć pewne słabe strony (tzw. *liability of good reputation*). Po pierwsze, prowadzi do eskalacji oczekiwań wobec firmy, którym potem trudno jest sprostać. Na przykład dobra reputacja dotycząca wysokiej jakości produktów może powodować większy spadek udziału w rynku w wyniku reklamacji produktów spowodowanych wykrytą i ujawnioną wadą techniczną [20]. Innymi słowy, w przypadku popełnienia błędu rynek karze firmę z dobrą reputacją bardziej surowo, aniżeli te ze słabą reputacją. Można to tłumaczyć tym, że działania, zachowania i reakcje firmy okazują się całkowicie niezgodne z oczekiwaniami interesariuszy, zbudowanymi na wcześniejszej dobrej reputacji, stąd skala złości i rozczarowania jest większa [18, s. 423]. Po drugie, dobra reputacja przedsiębiorstwa przyciąga uwagę (gdyż zwykle dotyczy znanych powszechnie firm) i stwarza pokusę uważnego śledzenia jego poczynąń w poszukiwaniu skazy na wizerunku (zjawisko *burden of celebrity*). Z premedytacją są tropione wszelkie niezgodności czynów ze słowami, wątpliwe etycznie zachowania czy ekonomiczne nadużycia (Wade i in., 2006; za [17, s. 22]).

Konsekwencje posiadania złej reputacji nie oznaczają jedynie braku możliwości osiągnięcia wymienionych wcześniej korzyści, ale również gorsze wyniki spowodowane np. koniecznością stosowania niższych cen w odniesieniu do firm z porównywalną jakościowo ofertą (Nichols & Fournier, 1999, za: [21]). Konsekwencją gwałtownego pogorszenia reputacji firmy, np. w wyniku jakiegoś kryzysu, jest zwykle negatywna reakcja interesariuszy, przejawiająca się ograniczaniem lub zrywaniem dotychczasowych relacji oraz wycofywaniem wsparcia i zaangażowania w dostarczanie zasobów. Dotyczy to np. problemów z utrzymaniem dotychczasowych klientów lub pozyskiwaniem nowych (Wilson i Grimlund, 1990, za: [21]) oraz znaczącym spadkiem wartości rynkowej firmy (Karpoff, 2005, 2008, za: [21]), Szczególnie niebezpieczna dla reputacji przedsiębiorstwa jest sytuacja lub incydent, które stawiają pod znakiem zapytania relacje z wszystkimi kluczowymi interesariuszami [18, s. 432].

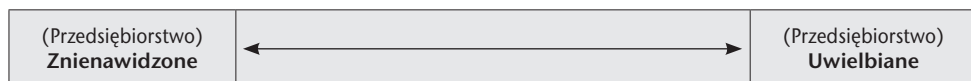
3. Dobra/zła reputacja – skrajności jednego continuum, czy odrębne wymiary?

Dokonując przeglądu literatury pod kątem definiowania reputacji, można odnieść wrażenie, że reputacja przedsiębiorstwa jest zazwyczaj pojmowana jednowymiarowo: na jednym końcu kontinuum znajduje się zła reputacja, na drugim końcu tego kontinuum – dobra. Wszelkie działania firmy oraz informacje docierające do interesariuszy, takie jak: poprawa/pogorszenie jakości produktów, dobre/złe traktowanie pracowników, odpowiedzialne/nieodpowiedzialne działania środowiskowe itd., przesuwają tą zbiorczą ocenę albo w kierunku lepszej reputacji, albo odwrotnie – w kierunku gorszej reputacji. Zgodna z taką logiką jest koncepcja kapitału

reputacyjnego, porównywanego do konta bankowego, które jest uszczuplane lub zasilane przez określone działania firmy, skutkujące zmianami w jej postrzeganiu przez interesariuszy. Kapitał reputacyjny (*reputational capital* – RC) jest według Fombruna formą niematerialnego majątku (blisko powiązanego z tym, co finansisci nazywają mianem *goodwill*, a marketingowcy – *brand equity*), będącego odzwierciedleniem wartości reputacji danego przedsiębiorstwa na rynku [12, s. 92]. W takim ujęciu zarządzanie reputacją oznacza – mówiąc obrazowo – pilnowanie tego, aby suma wpłat cały czas przekraczała sumę wypłat.

Peter Sandmann w swoim inspirującym artykule pt. „Dwa typy zarządzania reputacją” stawia niezwykle interesujące pytanie dotyczące takiego właśnie pojmowania reputacji [24]. Czy rzeczywiście reputacja przedsiębiorstwa jest pojęciem jednowymiarowym i liniowym, czy może raczej mamy do czynienia z dwoma odrębnymi reputacjami: dobrą i złą? Jeżeli reputacja jest jednowymiarowa i liniowa, oznacza to, że każde działanie zgodne z oczekiwaniami interesariuszy przesuwają przedsiębiorstwo ku dobrej reputacji (następuje poprawa reputacji), a każde wątpliwe – w kierunku złej (następuje pogorszenie reputacji). W przypadku gdy działania te zachodzą jednocześnie (zakładając ich porównywalną ważność dla kluczowych interesariuszy), reputacja powinna pozostać w tym samym miejscu, niezmienną. Idee obu koncepcji reputacji przedstawiają rysunki 1 i 2.

Rysunek 1. Reputacja przedsiębiorstwa – model konwencjonalny



Źródło: [24, s. 5].

Rysunek 2. Dobra i zła reputacja przedsiębiorstwa – model skorygowany (Sandmana)¹



Źródło: [24, s. 5].

¹ W artykule Sandmana krańce kontinuum są nazwane następująco: (firma) „nieznana” – „uwielbiana” oraz „nieznana” – „znienawidzona”, przy czym „nieznana” należy rozumieć jako „brak reputacji”. Bardziej jednoznaczne byłoby inne ujęcie, czyli „brak dobrej reputacji” – „bardzo dobra reputacja” oraz „brak złej

Jeżeli jednak przyjąć, że dobra i zła reputacja to dwa odrębne wymiary, to dobra reputacja określa, że notowania na zmiennej „dobra reputacja” są dość wysoko, a notowania na zmiennej „zła reputacja” znajdują się na niskim poziomie, natomiast w przypadku złej reputacji będzie dokładnie odwrotnie. Koncepcja dwóch zmiennych oznacza również, że – poza tymi oczywistymi – istnieją też inne możliwości usytuowania reputacji przedsiębiorstwa [24, s. 4]: 1) zarówno pozytywy, jak i negatywy są na niskim poziomie, co w praktyce oznacza brak reputacji – o takich firmach mówi się, że są niskiego profilu, są praktycznie szerzej nieznanne i wobec tego brakuje opinii na ich temat; 2) pozytywy i negatywy są na średnim poziomie, co oznacza średnią, przeciętną reputację, firma jest trochę lubiana i trochę nielubiana; 3) zarówno pozytywy, jak i negatywy są wysoko, co oznacza że firma ma zarówno bardzo dobrą, jak i bardzo złą reputację, jest równocześnie podziwiana i nienawidzona (ta sytuacja dotyczy wielu znanych firm).

Według Sandmana wszystkie te możliwości tworzą bardzo różne sposoby znalezienia się gdzieś pomiędzy dobrą a złą reputacją i dużo lepiej odzwierciedlają rzeczywistość, aniżeli koncepcja jednej zmiennej. Koncepcja jednej zmiennej, zobrazowana przez ideę konta bankowego, jest przekonująca, łatwa do zrozumienia oraz wygodna – i w tym sensie atrakcyjna. Ponadto jest zgodna z przytaczaną na wstępie definicją Fombruna, która mówi, że reputacja opisuje całościową atrakcyjność firmy dla jej interesariuszy, jest zatem jakąś wypadkową różnych opinii różnych grup interesariuszy [12]. Z drugiej strony jednak za koncepcją dwóch zmiennych przemawia szereg argumentów, które zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.

4. Argumenty przemawiające za koncepcją dwóch reputacji

Za przyjęciem tezy o dwóch odrębnych reputacjach przemawia wiele argumentów. Po pierwsze, koncepcja dwóch reputacji: dobrej i złej jest zgodna z rozumieniem reputacji jako konstruktu opartego na postrzeganiu i ocenie, a zatem potencjalnie odmiennego w przypadku różnych interesariuszy, kierujących się w swoich ocenach odmiennymi kryteriami. Reputacja jest *issue specific* co oznacza, że przedsiębiorstwo może mieć potencjalnie różne reputacje w odniesieniu do różnych zagadnień: zyskowności, odpowiedzialności społecznej, traktowania pracowników, *corporate governance* czy jakości produktów [10], a także może mieć potencjalnie różne reputacje wśród różnych grup interesariuszy (zwykle te dwa aspekty się łączą, gdyż określona grupa interesariuszy jest zainteresowana określonym zagadnieniem). Jedni będą więc

reputacji” – „bardzo zła reputacja” (przez analogię do modelu F. Herzberga), jednak autorka chciała pozostawić oryginalne nazewnictwo autora koncepcji.

firmę cenić za pewne działania w konkretnych sprawach – notowania na zmiennej „dobra reputacja”, inni za te same lub inne kwestie będą ją osądzać negatywnie – notowania na zmiennej „zła reputacja”. Z uwagi na fakt, że niezwykle trudno (o ile to w ogóle możliwe) jest mieć dobrą opinię u wszystkich interesariuszy, dotyczącą wszystkich ważnych dla nich kwestii, przedsiębiorstwa zwykle świadomie decydują się na budowanie pozytywnej reputacji i podejmowanie odpowiednich działań tylko w niektórych obszarach (lub wobec niektórych interesariuszy), a w takim wypadku koncepcja dwóch reputacji lepiej odpowiada rzeczywistości. Ostateczna reputacja przedsiębiorstwa wśród interesariuszy, w danej branży, będzie zawsze wypadkową pozytywnych i negatywnych ocen (przeważają pozytywy lub negatywy), ale z punktu widzenia menedżerów, których zadaniem jest tą reputacją skutecznie zarządzać, koncepcja dwóch zmiennych jest znacznie bardziej praktyczna, bo dokładniej opisuje złożoność relacji z różnymi grupami interesu.

Za przyjęciem tezy o dwóch zmiennych przemawia ponadto fakt, że nieco odmiennie czynniki budują dobrą i złą reputację. Całkowita symetria czynników, które kreują dobrą i złą reputację oznaczałaby, że mamy raczej do czynienia ze zjawiskiem jednowymiarowym – im większe nasilenie danego czynnika, tym reputacja przedsiębiorstwa byłaby lepsza, im słabsze – gorsza. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że tak rzeczywiście jest – im lepsza jakość produktów, przyjazne środowisko pracy, odpowiedzialność społeczna itd., tym lepsze powinny być opinie, jakimi firma cieszy się wśród interesariuszy, i odwrotnie – im niższa jakość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, tym gorsza reputacja. Jednakże po dokładniejszym przyjrzeniu się czynnikom, które wymieniane są w literaturze przedmiotu jako decydujące o dobrej reputacji (wg *Reputation Quotient*), a następnie porównaniu ich z tymi, które uważane są za czynniki ryzyka dla reputacji (w negatywnym sensie – wg Brady’ego i Honey’a) [3], widać, że kwestia ta wcale nie jest jednoznaczna. Zestawienie czynników tworzących dobrą i złą reputację przedstawiono w tabeli 1.

W kolumnie po lewej stronie znalazły się czynniki, które budują reputację przedsiębiorstwa wg jednego z najpopularniejszych wskaźników służących ocenie reputacji, a mianowicie *Reputation Quotient* [13], natomiast po prawej stronie znalazły się czynniki ryzyka zagrażające reputacji [3], które można potraktować jako kreujące złą reputację. Jak widać, nie ma pełnej symetrii po stronie czynników budujących dobrą reputację i tych, które powodują złą reputację – czynniki te, owszem, są w większości podobne, ale nie identyczne. Nawet w tych grupach, które są zbliżone pod względem merytorycznym, akcent rozłożony jest nieco odmiennie. Na przykład w obszarze odpowiedzialności społecznej wspieranie pozytywnych inicjatyw i społeczności lokalnej jest dobrze widziane i pomaga budować dobrą reputację, ale trudno przypuszczać, aby niewspieranie podobnych inicjatyw skutkowało złą reputacją – raczej nie buduje dobrej. I odwrotnie: przestrzeganie prawa nie kreuje dobrej reputacji (bo jest to oczywisty warunek prowadzenia działalności gospodarczej), ale już

nieprzestrzeganie prawa będzie z pewnością budowało złą. W tym właśnie tkwi sens różnicowania i oddzielania dobrej i złej reputacji; pewne działania budują pozytywną ocenę przedsiębiorstwa przez interesariuszy, ale ich brak nie oznacza oceny negatywnej, z kolei inne działania skłaniają otoczenie do niepoehlebnego osądu firmy, ale ich brak nie oznacza, że ocena firmy będzie dzięki temu przychylna. Warto też zauważyć, że niektóre grupy czynników w ogóle nie posiadają swoich odpowiedników – tak jest w przypadku wizji i przywództwa oraz relacji biznesowych².

Tabela 1. Zestawienie czynników kreujących dobrą i złą reputację

Czynniki budujące dobrą reputację (wg <i>Reputation Quotient</i> – RQ)	Czynniki budujące złą reputację (wg ryzyk reputacji)
Produkty i usługi <ul style="list-style-type: none"> ■ Wysoka jakość ■ Innowacyjność ■ Relacja ceny do jakości 	Produkty i usługi <ul style="list-style-type: none"> ■ Niska jakość ■ Wady produktów
Środowisko pracy <ul style="list-style-type: none"> ■ Dobre miejsce pracy ■ Kompetentni pracownicy ■ Sprawiedliwe wynagradzanie 	Środowisko pracy <ul style="list-style-type: none"> ■ Zaniedbania kwestii bezpieczeństwa ■ Złe warunki pracy ■ Duża wypadkowość
Odpowiedzialność społeczna <ul style="list-style-type: none"> ■ Wspieranie pożytecznych inicjatyw ■ Odpowiedzialność za środowisko naturalne ■ Odpowiedzialność za społeczność lokalną 	Odpowiedzialność społeczna <ul style="list-style-type: none"> ■ Nieprzestrzeganie prawa (a także obowiązujących regulacji branżowych) ■ Nieprzestrzeganie standardów etycznych ■ Zanieczyszczanie środowiska
Wizja i przywództwo <ul style="list-style-type: none"> ■ Wykorzystywanie okazji rynkowych ■ Znakomite przywództwo ■ Klarowna wizja przyszłości 	?
Wyniki finansowe <ul style="list-style-type: none"> ■ Rentowność ■ Niskie ryzyko inwestycyjne ■ Perspektywy wzrostu ■ Prześciganie konkurentów 	Wyniki finansowe <ul style="list-style-type: none"> ■ Brak rentowności ■ Nieosiągnięcie celów finansowych ■ Utrata zaufania klientów
?	Relacje biznesowe i środowisko <ul style="list-style-type: none"> ■ Nielegalne/nieetyczne działania partnerów biznesowych przedsiębiorstwa ■ Brak dobrego zarządzania kryzysowego w obliczu sytuacji kryzysowej, niewłaściwa reakcja na kryzys

Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, 3].

² Nie ulega wątpliwości, że przytoczony powyżej argument o odmienności czynników budujących dobrą i złą reputację miałby zdecydowanie większy ciężar gatunkowy, gdyby udało się zidentyfikować zupełnie odmienne, wykluczające się wzajemnie grupy czynników – tych, które kreują dobrą reputację, i tych, które kreują złą. Klasyfikacja taka wymagałaby jednak podjęcia szerokich badań empirycznych, które mogłyby stanowić interesujący kierunek dalszego rozwijania koncepcji dwóch zmiennych.

Trzecim argumentem przemawiającym za rozdzieleniem dwóch wymiarów reputacji jest fakt, że wymagają one zupełnie różnych działań – inaczej bowiem buduje się dobrą reputację, a inaczej naprawia złą [24]. Pomiedzy skrajnościami, jakimi są umacnianie świetnej reputacji i ratowanie fatalnej reputacji, istnieje mnóstwo pośrednich stanów, ale będą to zupełnie odmienne zadania dla obu wymiarów. Na co innego bowiem kładzie się nacisk, starając się być bardziej uwielbianą firmą, np. doskonaląc obsługę klientów, a zupełnie inne aspekty są ważne, jeżeli chce się być mniej znieawidzoną firmą, np. starając się rozwiązać konflikt z pracownikami. Zarządzanie dobrą reputacją to: poprawianie jakości produktów, dbanie o pracowników, klientów, rentowność itd., natomiast zarządzanie złą reputacją to: obrona, odpieranie ataków, przekonywanie do swoich racji, pomniejszanie lub relatywizowanie winy, a także naprawianie błędów, wynagradzanie szkód itd. W określonych sytuacjach priorytety mogą być zupełnie różne: w przypadku dobrych relacji z interesariuszami i dobrej opinii naturalne jest skupienie się na dalszym umacnianiu tego kapitału, ale w sytuacji poważnego konfliktu społecznego z interesariuszami sprzeciwiającymi się określonym planom firmy na pierwszy plan zdecydowanie wysuwa się łagodzenie złych opinii. Warto zauważyć, że w koncepcji jednej zmiennej te dwie metody radzenia sobie z reputacją są praktycznie nierozróżnialne, gdyż „poprawianie dobrej reputacji” i „niwelowanie złej reputacji” powinno oznaczać dokładnie to samo.

Czwartym argumentem przemawiającym na korzyść rozdzielenia dwóch reputacji jest fakt, że firmy wykazują jednocześnie dobre i złe zachowania [14]. Wbrew pozorom, mimo obowiązującego przekonania, że otoczenie nagradza „dobre” firmy a karze „złe”, angażowanie się przedsiębiorstw w etycznie i prawnie wątpliwe działania jest powszechne. Przekonanie o nieodpowiedzialności przedsiębiorstw potwierdzają badania naukowe, które dowodzą, że zachowania nieodpowiedzialne są znacznie częstsze i powszechniejsze, aniżeli społecznie odpowiedzialne inicjatywy (które zresztą są często podejmowane dopiero w następstwie stwierdzonych uchybień w tym zakresie – por. badania amerykańskich firm w latach 1990–2000) [16]). Rzeczywistość wygląda zatem tak, że większość przedsiębiorstw w tym samym czasie angażuje się w wątpliwe etycznie działania oraz podejmuje praktyki ceniące jako społecznie odpowiedzialne [14]. Skoro dobra reputacja współistnieje ze złą reputacją, warto w związku z tym oceniać pozytywną i negatywną reputację oddzielnie. Tę ambiwalencję ocen potwierdzają badania dotyczące wpływu stopnia znajomości firmy (*familiarity*) na jej dobrą lub złą ocenę, które pokazują, że większa znajomość przedsiębiorstwa prowadzi raczej do różnych, potencjalnie konfliktowych odczuć, aniżeli do jednoznacznie pozytywnej lub negatywnej oceny [5]. Ludzie są w stanie przywołać dużo pozytywnych atrybutów i jednocześnie dużo negatywnych atrybutów, zwłaszcza jeśli chodzi o firmy powszechnie znane. Ta sama firma może mieć zarówno dobre, jak i złe skojarzenia w umysłach interesariuszy i jeśli zapytać ludzi o najlepsze i najgorsze przedsiębiorstwa w danej branży, to z reguły będą wymieniane te same

firmy (Gardberg i Fombrun, 2002, za: [5]). Badania te potwierdzają zatem, że każda firma może mieć jednocześnie dobrą i złą reputację.

5. Która reputacja jest dla przedsiębiorstwa ważniejsza – dobra czy zła?

Akceptując założenie o dwóch reputacjach, warto zadać pytanie o to, co jest dla firmy ważniejsze: budowanie dobrej reputacji czy unikanie złej? Pytanie jest prowokacyjne i oczywiście nie ma na nie jednoznacznej odpowiedzi, gdyż jedynym rozsądnym rozwiązaniem jest tu podejście sytuacyjne; przedsiębiorstwa mogą bardzo różnie ustalać priorytety w zależności od aktualnej sytuacji i najważniejszych problemów. Zawsze jednak będzie to wymagało podjęcia decyzji o tym, na ile zabiegać o względy tych, którzy są sprzymierzeńcami firmy (mają dobrą opinię o firmie), ile uwagi i środków poświęcić tym, którym firma jest obojętna, oraz jak wiele wysiłku i zasobów włożyć w poprawę relacji z tymi, którzy są jej wrogami [24, s. 8].

Pytanie dotyczące ważności obu reputacji można też sformułować nieco inaczej: czy dobra reputacja pomaga bardziej niż zła szkodzi, czy też jest na odwrót: zła reputacja szkodzi bardziej niż dobra pomaga? Na której reputacji należy zatem skoncentrować uwagę zarządzających: dobrej czy złej? Za przyjęciem pierwszej tezy przemawiają następujące argumenty: 1) Dobra reputacja pozwala budować przewagę konkurencyjną; 2) Dobra reputacja może ochronić firmę w czasie kryzysu; 3) Nie wszystkie nieodpowiedzialne działania powodują od razu złą reputację – istnieją tzw. szare strefy, które pozwalają firmom ocalić dobrą reputację, nawet jeśli zachowują się nagannie. Zaś za przyjęciem drugiej tezy przemawiają argumenty, takie jak: 1) dobra reputacja nie zawsze chroni firmę w czasie kryzysu; 2) zła reputacja jest bardziej „lepka”, przykleja się do firmy na długo i trudno się od niej uwolnić; 3) w przypadku kryzysu firma ze złą reputacją otrzymuje „domniemanie winy” i popada w jeszcze większe kłopoty.

Temat zdolności budowania przewagi konkurencyjnej dzięki dobrej reputacji jest poruszany w wielu artykułach, warto jednak zwrócić uwagę, że szereg raportowanych w nich badań jest obarczonych pewnymi błędami metodologicznymi (np. powszechne wykorzystywanie rankingu Fortune jako obiektywnej miary reputacji) lub nieścisłościami, jak np. brak rzetelnych dowodów na niektóre powiązania (np. satysfakcji klientów i reputacji firmy) albo nadmierne upraszczanie pewnych zjawisk (np. przypisywanie niskiej fluktuacji pracowników wyłącznie dobrej reputacji) [6, s. 104]. Można powiedzieć, że dobra reputacja daje potencjalnie wiele korzyści, ale dokładnie nie do końca jest pewne jakich. Podobnie powszechne w literaturze przedmiotu jest przekonanie o tym, że dobra reputacja stanowi ochronę i zabezpieczenie na wypadek kryzysu [1, 9, 13]. Uważa się, że, z jednej strony, zgromadzony kapitał reputacji pozwala na utratę jakiejś jego części, gwarantując, że po kryzysie i tak reputacja

przedsiębiorstwa pozostanie silna [1, 9, 13], z drugiej strony zaś, dobra reputacja ma powodować efekt „halo”, który będzie ochraniał dotychczasową reputację w czasie kryzysu (Ulmer, 2001, za: [7]). Teza o kapitale reputacyjnym jest oparta na studiach przypadków, które mają potwierdzać jego działanie w badaniach wahań notowań giełdowych [13]. Z kolei efekt „halo” można zdaniem niektórych badaczy wytłumaczyć dwojako: jako tzw. „domniemanie niewinności” albo jako „tarczę”. „Domniemanie niewinności” polega na tym, że interesariusze mający przychylną opinię na temat przedsiębiorstwa są skłonni przypisywać mu mniejszą odpowiedzialność za kryzys [7, 15]. Natomiast wyjaśnienie efektu „halo”, jako „tarczy”, opiera się na szerszym psychologicznym fenomenie potwierdzania oczekiwań, który polega na tym, że ludzie niechętnie rewidują swoje początkowe przekonania – nawet w sytuacji, gdy nowe informacje nie potwierdzają dotychczasowej wiedzy, są stronniczy w ocenie (Traut-Mattausch et al., 2004; Dean, 2004, za: [7]). Efekt „tarczy” oznacza zatem, że interesariusze będą koncentrować się na dotychczasowej dobrej reputacji i ignorować złe informacje na temat firmy. Mimo iż obie hipotezy brzmią atrakcyjnie i prawdopodobnie, początkowe badania empiryczne nie potwierdziły działania efektu „halo” – dobra reputacja nie dawała większej ochrony aniżeli reputacja neutralna [7, 15]. Późniejsze dokładniejsze badania efektu „halo” pozwoliły ustalić, że efekt „tarczy” ma miejsce tylko w ograniczonej domenie kryzysu i tylko w przypadku organizacji cieszących się bardzo dobrą reputacją, natomiast teza o efekcie „domniemania niewinności” znajduje bardzo słabe potwierdzenie [7, s. 134]. Trzecie twierdzenie argumentujące tezę, że dobra reputacja pomaga bardziej niż zła szkodzi, mówi, że nie tak łatwo zdobyć złą reputację, gdyż nie wszystkie nieodpowiedzialne działania firm spotykają się ze społecznym ostracyzmem i skutkują od razu złą opinią. Powszechność i powtarzalność nieodpowiedzialnych zachowań demonstrowanych przez przedsiębiorstwa sugeruje, że związek między działaniami a reputacją firmy nie jest tak silny i jednoznaczny jak pierwotnie przypuszczano. Porównanie danych z dwóch źródeł: listy najbardziej podziwianych firm świata i rankingu społecznego bazy KLD daje dość zdumiewające wyniki, a mianowicie firmy, które były zaangażowane w jakieś nieodpowiedzialne działania CSR, cieszą się nieco lepszą reputacją niż te, które cały czas zachowywały się poprawnie [14, s. 157]. Sytuację tę próbuje się tłumaczyć w ten sposób, że znaczna część aktywności przedsiębiorstw mieści się w tzw. szarych strefach, gdzie granice między dobrym i złym zachowaniem są niejasne i gdzie każde działanie (dobre lub złe) może być kontestowane i otwarte na interpretacje, a co za tym idzie interesariuszom trudno je jednoznacznie ocenić w kategoriach etycznych [14, s. 160].

Druga rozpatrywana teza głosi, że zła reputacja szkodzi bardziej, niż dobra pomaga. Pierwszym argumentem jest tu przypuszczenie, że dobra reputacja wcale nie broni firmy w czasie kryzysu i – jak wynika z przedstawionych wcześniej badań – wydaje się, że rzeczywiście dowody na jej ochronną funkcję są bardzo słabe. Drugi argument mówi, że zła reputacja jest bardziej „lepka”, czyli przykleja się do firmy na długo i trudno

się od niej uwolnić. Tę specyficzną cechę reputacji (*reputation stickiness*) potwierdzają liczni badacze tematu [19, 7, 15]. Co jednak ważne – negatywna reputacja charakteryzuje się dużo większą lepkością aniżeli reputacja pozytywna. Badania pokazują, że o ile wcześniejsza dobra reputacja nie ma większego znaczenia w przypadku reakcji interesariuszy na kryzys, o tyle uprzednia zła reputacja jest w stanie wyrządzić firmie dużą szkodę – taka reputacja przykleja się dość trwale i w razie kryzysu powoduje wyraźne pogłębienie negatywnych opinii o firmie. T. Coombs i S. Holladay nazwali to zjawisko efektem „rzepu” (*velcro effect*) [7]. Jednym słowem, wcześniejsza zła reputacja stanowi dla przedsiębiorstwa duże obciążenie w przypadku kryzysu. Jest ono tym większe, że otoczenie przypisuje takiej organizacji większą odpowiedzialność za kryzys (w porównaniu do firm, które mają neutralną lub pozytywną reputację), czyli zostaje ona obarczona „domnianiem winy” [15]. Mamy więc do czynienia ze zdecydowanie asymetrycznym efektem oddziaływania pierwotnej reputacji na ocenę odpowiedzialności za kryzys: dobra reputacja daje nieco efektu „halo”, ale zła reputacja powoduje znaczny efekt „rzepu” [24, s. 29]. W tabeli 3 podsumowano argumenty przemawiające za koncentracją uwagi zarządzających na dobrej lub złej reputacji.

Tabela 3. Argumenty przemawiające za koncentracją uwagi zarządzających na dobrej lub złej reputacji

Koncentracja uwagi na:	Argumenty za	Argumenty przeciw
Dobrej reputacji	<ul style="list-style-type: none"> – daje określone korzyści ekonomiczne – stanowi rodzaj polisy ubezpieczeniowej dla firmy w przypadku kryzysu (efekt „tarczy” lub „domniemania niewinności”) 	<ul style="list-style-type: none"> – prowokuje do wyszukiwania i nagłaśniania słabych stron firmy – efekt „tarczy” nie zawsze działa, efekt „domniemania niewinności” w praktyce nie daje żadnej ochrony
Złej reputacji	<ul style="list-style-type: none"> – może spowodować poważne straty, a nawet zagrozić dalszemu istnieniu firmy – zdobycie złej reputacji przykleja się do firmy bardziej trwale niż dobra reputacja (efekt „rzepu”), jest zatem w stanie wyrządzić większe szkody – w przypadku kryzysu firma zostaje obarczona domniemaniem winy 	<ul style="list-style-type: none"> – nie wszystkie naganne działania firmy przekładają się od razu na złą reputację, istnieje zjawisko „szarych stref”, które powoduje, że firmy zachowujące się nieodpowiedzialnie nadal cieszą się dobrą opinią

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Autorka przychyliła się do tezy P. Sandmana mówiącej o tym, że w rzeczywistości przedsiębiorstwa mają dwie reputacje – dobrą i złą. Przemawia za tym szereg argumentów; po pierwsze, reputacja jest konstruktem opartym na postrzeganiu i ocenie, co oznacza, że firma może mieć potencjalnie różne reputacje w odniesieniu do różnych

zagadnień i wśród poszczególnych grup interesariuszy. Ważna jest więc świadomość, jak kształtują się notowania przedsiębiorstwa na skali dobrej i złej reputacji (którzy interesariusze i za co darzą firmę sympatią i szacunkiem, a którzy oceniają ją źle), gdyż daje to menedżerom bardziej realny obraz sytuacji w porównaniu do wypadkowej, średniej oceny, która nic nie mówi i nie daje solidnych podstaw do podejmowania decyzji zarządczych. Po drugie, za przyjęciem tezy o dwóch zmiennych przemawia fakt, że nieco odmienne czynniki budują dobrą i złą reputację – nie są one w pełni symetryczne, nawet jeśli dotyczą podobnych kwestii. Po trzecie, dobra i zła reputacja wymaga zupełnie różnych działań – inaczej bowiem buduje się dobrą reputację (starając się być bardziej podziwianym), a inaczej naprawia złą (starając się być mniej znienawidzonym). Najogólniej można powiedzieć, że zarządzanie dobrą reputacją to dbanie o szeroko rozumianą społeczną odpowiedzialność biznesu (wyniki ekonomiczne, wymagania prawne, standardy etyczne), natomiast zarządzanie złą reputacją oznacza raczej zarządzanie ryzykiem reputacji – jak zapobiec złej reputacji – i zarządzanie kryzysowe – jak się od niej uwolnić. Po czwarte, za rozróżnieniem dwóch reputacji przemawia fakt, że firmy angażują się jednocześnie w dobre i złe zachowania. W sytuacji gdy na reputację składają się sprzeczne ze sobą pakiety pożądanych i nagannych działań, a dobra reputacja współlistnieje ze złą reputacją, łatwiej jest oceniać je oddzielnie. Podsumowując, można stwierdzić, że dwie zmienne uświadamiają istotne różnice między pozytywną a negatywną reputacją oraz lepiej oddają złożoność warunków i relacji, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Pojęcie reputacji jako sumarycznej, wypadkowej oceny przedsiębiorstwa przez wszystkich interesariuszy jak najbardziej ma sens, ale oddzielanie dobrej i złej reputacji jest bardziej praktyczne i uzasadnione z punktu widzenia menedżerów, którzy tą reputacją mają zarządzać. Rozróżnienie to pozwala bowiem lepiej dostosować narzędzia i techniki zarządzania reputacją do wymogów aktualnej sytuacji i podejmować bardziej adekwatne działania.

Rozwijanie koncepcji dwóch zmiennych wymaga jednak dalszych badań empirycznych, które pozwolą na identyfikację odrębnych, najlepiej wykluczających się czynników budujących dobrą i złą reputację przedsiębiorstwa. Interesującym kierunkiem badań byłoby także powiązanie znaczenia przypisywanego dobrej lub złej reputacji przedsiębiorstwa (jako kryterium wyboru) przez decydentów w odmiennych warunkach podejmowania decyzji – swobody lub ograniczoności dostępnych opcji (np. w sytuacji poszukiwania potencjalnych partnerów biznesowych).

W artykule przytoczono też szereg argumentów, które sugerują, że szczególną uwagę należy poświęcić unikaniu złej reputacji. Nie chodzi przy tym o to, aby nie dbać o dobrą reputację firmy, ale raczej o świadomość tego, że czasem zamiast angażować się w działania, które niekoniecznie zostaną zauważone i docenione (czyli kreowanie dobrej reputacji), lepiej zadbać o tych, którzy z jakiś powodów nie akceptują określonych produktów, działań czy planów firmy i są zdecydowani z nią walczyć (czyli

łagodzenie złej reputacji). Wyniki badań empirycznych wskazują bowiem na to, że zła reputacja szkodzi bardziej niż dobra pomaga. Cytując Petera Sandmana: „Reputacja kogoś niegodziwego może naprawdę zaszkodzić. Reputacja kogoś dobrego może trochę pomaga” [24, s. 18].

Bibliografia

- [1] Alsup R.J., *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing your Most Valuable Asset*, The Free Press, New York 2004.
- [2] Barnett M., Jermier J., Lafferty B., *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, “Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, No. 1.
- [3] Brady A., Honey G., *Corporate Reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.
- [4] Brammer S., Pavelin S., *Corporate reputation and social performance: The importance of fit*, “Journal of Management Studies” 2006, No. 43(3).
- [5] Brooks E., Highhouse S., *Familiarity Breeds Ambivalence*, “Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, No. 2.
- [6] Chun R., *Corporate reputation: Meaning and measurement*, “International Journal of Management Reviews” 2005, Vol. 7, Iss. 2.
- [7] Coombs T., Holladay S., *Unpacking the halo effect: reputation and crisis management*, “Journal of Communication Management” 2006, Vol. 10, No. 2.
- [8] Deephouse D., Carter S., *An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*, “Journal of Management Studies” 2005, No. 42(2).
- [9] Dowling G., *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, New York 2002.
- [10] Helm S., *One reputation or many? Comparing stakeholders’ perceptions of corporate reputation*, “Corporate Communications: An International Journal” 2007, Vol. 12.
- [11] Herbig P., Milewicz J., *To be or not to be... credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms*, “Marketing Intelligence & Planning” 1995, Vol. 13, Iss. 6.
- [12] Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- [13] Fombrun Ch., Van Riel C., *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, New York 2004.
- [14] Jackson G., Brammer S., *Introducing grey areas: the unexpectedly weak link between corporate irresponsibility and reputation*, “Socio-Economic Review” 2014, No. 12.
- [15] Klein J., Dawar N., *Corporate social responsibility and consumers’ attributions and brand evaluations in a product-harm crisis*, “International Journal of Marketing” 2004, Vol. 21.

- [16] Kotchen M., Moon J., *Corporate Social Responsibility for Irresponsibility*, “The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy” 2012 Vol. 12, Iss. 1.
- [17] Lange D., Lee P., Dai Y., *Organizational Reputation: A Review*, “Journal of Management”, January 2011, Vol. 37, No. 1.
- [18] Mahon J., *Corporate Reputation. A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*, “Business Society” 2002, No. 41.
- [19] Mishina Y., Devers C., *On being bad: Why stigma is not the same as a bad reputation*, [in:] “The Oxford Handbook of Corporate Reputation”, Oxford University Press, Oxford 2012.
- [20] Rhee M., Haunschild P., *The Liability Of Good Reputation: A Study Of Product Recalls In The U.S. Automobile Industry*, “Organization Science” 2006.
- [21] Rhee M., Valdez M., *Contextual Factors Surrounding Reputation Damage With Potential Implications For Reputation Repair*, “Academy of Management Review” 2009, Vol. 34, No. 1.
- [22] Rindova V., Williamson J., Petkova A., Sever J., *Being Good Or Being Known*, “Academy of Management Journal” 2005, Vol. 48, No. 6.
- [23] Roberts P., Dowling G., *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, “Strategic Management Journal” 2002, No. 23.
- [24] Sandman P., *Two Kinds of Reputation Management*, <http://www.psandman.com/col/reputation.htm>
- [25] Walker K., *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and theory*, “Corporate Reputation Review” 2010, Vol. 12, No. 4.

DOBRA I ZŁA REPUTACJA – JEDEN CZY DWA WYMIARY?

Streszczenie

W literaturze przedmiotu dobra reputacja i zła reputacja przedsiębiorstwa traktowane są jako extrema jednego wymiaru, tymczasem z punktu widzenia potrzeby zarządzania reputacją bardziej celowe wydaje się widzenie ich jako dwóch niezależnych zmiennych. Artykuł przedstawia argumenty przemawiające za rozdzieleniem dobrej i złej reputacji oraz stawia pytanie o ich ważność. Z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej zasadne jest bowiem rozstrzygnięcie dylematu: czy dobra reputacja pomaga bardziej niż zła szkodzi, czy też jest może odwrotnie? Bazując na przeglądzie badań empirycznych, autorka dochodzi do wniosku, że efektywne zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wymaga koncentracji uwagi przede

wszystkim na unikaniu złej reputacji, gdyż jej konsekwencje są groźniejsze i bardziej długofalowe, aniżeli korzyści, jakie oferuje dobry wizerunek.

**SŁOWA KLUCZOWE: DOBRA REPUTACJA, ZŁA REPUTACJA, EFEKT „HALO”,
EFEKT „RZEPU”, ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ**

GOOD AND BAD CORPORATE REPUTATION – ONE OR TWO DIMENSIONS?

Abstract

Good and bad corporate reputation are threatened as two extreme ends of one continuum in domain literature, but – from managerial point of view – it is much more justified to see them as two independent variables. The article presents some case for separate good and bad reputation and raised question about their significance. It is worth to know building competitive advantage whether the good reputation helps more, than the bad harms, or conversely? Rely on studies review author comes to the conclusion that effective corporate reputation management need to concentrate managers attention on avoiding bad reputation, because consequences are much more threatening and long standing, than advantages offering by the good one.

**KEY WORDS: GOOD REPUTATION, BAD REPUTATION, HALO EFFECT, VELCRO
EFFECT, REPUTATION MANAGEMENT**

METODOLOGICZNE WYZWANIA WOBEC BADANIA WSPÓŁPRACY ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Współpraca jest dziś niewątpliwie jednym z obszarów, który jest ważny dla funkcjonowania współczesnych organizacji. Generalnie możemy rozpatrywać dwa podstawowe rodzaje współpracy, które zasadniczo się od siebie różnią, tj.: współpracę wewnątrz organizacji, występującą pomiędzy jej elementami, oraz współpracę organizacji z elementami zewnętrznymi.

Badanie problematyki współpracy zewnętrznej nie jest łatwe, jest wielowątkowe i skomplikowane, ze względu nie tylko na złożoność samej współpracy, lecz także podmiotów, które ją podejmują. W polskiej literaturze przedmiotu badania tego zjawiska dotyczą m.in.: uwarunkowań budowania relacji [36, 6], oddziaływania współpracy na funkcjonowanie organizacji [21] czy modeli współpracy [16, 13]. Brakuje opracowań, które poruszają tematykę metodyki badań tego zjawiska.

Problem naukowy poruszany w tym artykule jest związany z poszukiwaniem wymiarów badania współpracy zewnętrznej (przedmiotu badań) z perspektywy analizy ontologicznej organizacji (podmiotu badanego), którego zjawisko współpracy dotyczy.

W opracowaniu przyjęto następujące założenia poznawcze:

1. Uwzględnienie ogólnych koncepcji definiujących organizację w jej istocie i ogólności, z perspektywy całości jako obiektu ogólnego, oraz jej elementów jako części, które współprzyczyniają się do powodzenia tej całości. W tym ujęciu zwrócono uwagę na dwie ważne teorie: prakseologiczną oraz równowagi organizacyjnej.
2. Określenie stopnia ogólności celów/zadań realizowanych przez organizację z perspektywy jej działania w otoczeniu.

* **Dr inż. Agata Pierścieniak** – Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Uniwersytet Rzeszowski.

Celem opracowania jest zdiagnozowanie obszarów badania współpracy wg przyjętych założeń poznawczych, którymi są istota organizacji i stopień ogólności celów. W artykule została wykorzystana metoda analizy morfologicznej [44, s. 31; 19, s. 86], zajmująca się poszukiwaniem rozwiązań problemów drogą systematycznej analizy wszystkich elementów określających rozwiązanie problemu [39, s. 27–28]. Analiza logiczna i argumentacja krytyczna posłużyły jako techniki opisu rzeczywistości z perspektywy bytu quasi-objektywnego, który L. Krzyżanowski [15, s. 158–159] identyfikuje jako podmioty konceptualne, będące instrumentami poznania, które porządkują rzeczywistość zgodnie z powziętym przez badacza zamiarem. Wypracowane modele zostały poddane dyskusji również z perspektywy aksjologicznej, prezentując przyjęte twierdzenia w kontekście rzeczywistości.

1. Istota i charakter współpracy zewnętrznej w organizacji

Współpraca to zjawisko, które nie łatwo zdefiniować [22, s. 2; 32, s. 8–9]. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* określa współpracę jako „współdziałanie polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań cząstkowych przewidzianych podziałem pracy” [29, s. 273]. W kontekście ekonomicznym współpraca jest również definiowana jako „poziome powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań” [22, s. 687]. Współpraca zewnątrz wyznacza zakres, w jakim organizacje realizują wspólne interesy, osiągają wzajemne korzyści i sprawność realizowania zadań, ułatwia osiąganie wspólnych celów oraz ogranicza zachowania o charakterze egoistycznym [35, s. 122]. To zachowanie organizacji jest naturalnym efektem ewolucji działań zmierzających do rozwoju. Trudność jednoznacznego zdefiniowania współpracy potęguje fakt występowania w literaturze dużej liczby synonimów, takich jak: współdziałanie, partnerstwo, kooperacja, czy stosunkowo nowych terminów: koopetycja, kooperencja. Ta różnorodność pojęciowa przez jednych autorów jest restrykcyjnie stosowana, przez innych – beztrósko wymieniana. Do takiego stwierdzenia upoważniają głębokie studia literaturowe oraz dyskusja naukowa prezentowana w dorobku dotyczącym współpracy [21, s. 295; 26, s. 56–71; 28, s. 56–72; 27, s. 225–236].

Kłopoty z właściwym zdefiniowaniem tego pojęcia są też związane z trudnością poszukiwania odpowiedniego terminu dla słowa współpraca w języku angielskim. Polski termin współpraca ma dwa znaczenia w języku angielskim: *cooperation* i *collaboration*. Przy czym tłumaczenie słowa „współpraca” na język angielski [41] daje następujący wynik: *cooperation, collaboration, partnership*. Konkludując wyniki badań literaturowych, warto zaprezentować znaczenie słów *cooperation, collaboration* i je

porównać. *Cooperation* wg definicji Oxford Dictionary [24] jest to „działanie lub praca wspólna w tym samym celu lub pomoc, w szczególności gdy o to poprosimy”. Według Longman Dictionary of Contemporary [17] *cooperation* zdefiniowano jako „zjawisko, kiedy ty pracujesz z kimś, aby osiągnąć coś, co oboje chcecie, lub jako gotowość do tego, o co ktoś cię prosi”. W anglojęzycznej literaturze możemy znaleźć wiele innych definicji pojęcia *cooperation*. W jednym z ważniejszych dzieł *The evolution of Cooperation* autor R. Axelrod [4] odnosi się do działania człowieka, definiując *cooperation* jako zachowanie i wskazując na dylematy społeczne związane z tym zachowaniem. Już przegląd tych definicji wskazuje na pomocowy charakter współpracy (*cooperation*), w którym istotną rolę ma wspólny cel.

Drugie pojęcie *collaboration* ma inne znaczenie i jest definiowane przez Oxford Dictionary [25] jako „akcja w pracy z kimś, produkowanie czegoś lub zdradziecka współpraca z wrogiem”. Współpraca rozumiana jako *collaboration* jest raczej definiowana jako „praca wspólna dwóch niezależnych autonomicznych podmiotów nad wspólnym celem” [10] czy „wzajemnie korzystna dla obu stron i dobrze zdefiniowana relacja, zawarta przez dwie lub więcej organizacji, dla osiągnięcia wspólnie określonego celu” [20; 37, s. 1].

W swojej przełomowej książce o współpracy *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems* Gray [9] zwraca uwagę na to, że choć może wystąpić zarówno współpraca (*cooperation*), jak i koordynacja, to są to zjawiska, które mogą działać krótko zazwyczaj na początku, natomiast *collaboration* oznacza długoterminowy zintegrowany proces. W ramach *collaboration* podmioty współdziałają w drodze formalnych i nieformalnych negocjacji, wspólnie tworząc zasady i struktury regulujące ich relacje i sposoby działania lub decyzje w sprawie problemów, które doprowadziły je do siebie. Jest to proces obejmujący wspólne normy i wzajemnie korzystne interakcje [38, s. 20–32].

Z tej perspektywy rozumienie pojęcia *collaboration* jest bliższe poszukiwanej definicji współpracy zewnętrznej. Trafnie określa ją termin współpraca międzyorganizacyjna, w którym wyraźnie akcentuje się interakcje pomiędzy dwoma podmiotami – organizacjami. Współpraca zewnętrzna (*collaboration*) ma miejsce wtedy, gdy jeden z podmiotów współpracy znajduje się na zewnątrz organizacji – w przeciwieństwie do współpracy wewnętrznej (*cooperation*), gdzie ze sobą mogą współpracować elementy tej samej organizacji.

Współpraca zewnętrzna jest wymagającym procesem, w którym podmioty wymieniają się informacjami, zasobami, odpowiedzialnością, aby wspólnie realizować plan lub zamierzone przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu [30, s. 7]. Zatem współpracę zewnętrzną można traktować jako cel organizacji rozumiany zarówno nadrzędnie (np. partnerstwa itp.), ale i szczegółowo (występowanie w jakimś obszarze) z perspektywy realizowanej przez element organizacji funkcji (produkcyjnej, marketingowej, organizacyjnej itp.). Przy czym organizacja lub jej element może

być podmiotem współpracy, którego interpretacja zależy od podejścia (teorii), które chcemy zastosować w analizach naukowych.

2. Dwa podejścia do rozumienia organizacji

Rozpatrując organizacje w kontekście abstrakcyjnego tworu, trzeba sobie uzmysłowić, że jest to twór złożony. Ta złożoność prezentowana w literaturze [40, s. 58; 5, s. 56–61; 14, s. 11] nie dotyczy dużej liczby jej elementów, ale przed wszystkim ich różnorodności morfologicznej oraz wielowarstwowego współdziałania wewnętrznego i powiązania, zarówno ze sprzężeniami prostymi, jak i zwrotnymi. Te powiązania występują pomiędzy częściami i całością, poszczególnymi częściami, częściami i otoczeniem. Takie podejście sugeruje poszukiwanie koncepcji, która wyjaśniałaby istotę tych powiązań, ich kierunek i sens występowania ich w organizacji.

Jedną z najbardziej popularnych teorii prezentowanych w naukach o zarządzaniu jest prakseologia. Kluczowe, a może kultowe [11] podejście do definiowania organizacji w ujęciu przedmiotowym prezentuje J. Zieleniewski [43, s. 274], definiując organizację jako „całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Takie myślenie ukierunkowuje rozumienie organizacji jako jeden podmiot złożony z części, który realizuje misję i cele, a jego elementy przyczyniają się do tego. Ta definicja pozwala wskazać kierunek relacji, który rozwinięty poprzez badania struktur pozwolił określić ukierunkowanie więzi organizacyjnych. Takie pojmowanie organizacji jest powszechne w naukach o zarządzaniu w polskiej literaturze (por. rysunek 1. MODEL 1).

Inną perspektywą rozumienia organizacji, jako bytu quasi-objektywnego, jest koncepcja teorii równowagi organizacyjnej CH.I. Bernarda i H.A. Simona, która również prezentuje organizację jak twór złożony, ale akcentuje jej zdolność do pełnienia jakiegokolwiek misji poprzez jej aktywności związane z zachęcaniem członków organizacji do dalszego uczestnictwa [18]. Identyfikacja takiej zdolności pozwala na inne podejście do rozumienia koncepcji J. Zieleniewskiego, takiej, która uwzględnia inny kierunek relacji/więzi wewnątrz organizacji. Zdolność ta prezentowana w literaturze jako „odwrotne” rozumienie organizacji w stosunku do twierdzeń J. Zieleniewskiego powoła na zmianę interpretacji kierunku więzi organizacyjnych z hierarchicznych (od szczebla decyzyjnego do elementów organizacji) na partycypacyjne (od elementów organizacji do szczebla decyzyjnego) (por. rysunek 1. MODEL 2). K. Obłój i A.K. Koźmiński, stosując podobne rozumowanie, posługują się określeniem „organizacja to całość, która przyczynia się do powodzenia swoich części” [24, s. 18], odwrotnym do definicji J. Zieleniewskiego. Autorzy tej interpretacji wskazują na istotny fakt innego podejścia do rozumienia słowa „powodzenie”, wyjaśniając, że „chodzi o realizację osobistych potrzeb zamierzeń i ambicji członków organizacji”.

Powyższe rozważania dotyczą istoty i koncepcyjnego schematu budowy organizacji z perspektywy wewnętrznej i są ważne w kontekście epistemologicznym. W tym miejscu warto się zastanowić, jaki związek mają powyższe rozważania z rozumieniem organizacji, która realizuje współpracę zewnętrzną.

3. Modelowe ujęcie istoty organizacji z perspektywy przyjętych założeń poznawczych

Wracając do analizy ontologicznej terminu „organizacja” z perspektywy jej funkcjonowania, warto zwrócić uwagę na problematykę celowego działania organizacji, pominiętą w części opisującej przyjęte założenie metodologiczne. Posiadanie celu przez organizację nie jest elementem tych założeń, ponieważ przyjęto to jako aksjomat. Istotą organizacji jest celowe działanie, co wynika z etymologii słowa „organizacja” [5, s. 68], które wywodzi się z łacińskiego *organum* i oznacza: narzędzie, organ, instrument, realizujący określone funkcje służące osiągnięciu jakiegoś celu.

Klasyczne ujęcie celu przez J. Zieleniewskiego [42, s. 206] zwraca uwagę na to, że cel dotyczy przyszłości, antycypowany przez podmiot działający jest stanem jakiejś rzeczy, który dla podmiotu działającego (sprawcy) jest pod jakimś względem cenny, pożądany i wyznacza kierunek oraz struktury jego działania, które zmierzają do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy. P.F. Drucker [7, s. 76] podkreśla potrzebę ustalania celów w każdej dziedzinie, której wydajność i rezultaty wpływają bezpośrednio i żywotnie na egzystencję i powodzenie biznesu. S. Sudoł uważa, że wyjściowe dla rozważań nad celami organizacji jest określenie, czy należy dążyć do ustalenia jednego celu, czy kilku celów głównych [36, s. 65]. W literaturze przedmiotu można wyodrębnić klasyfikacje celów w różnych konfiguracjach. W dorobku Polskiej Szkoły Prakseologii dokonano wielu klasyfikacji, ale za najistotniejszy należy uznać podział na cele końcowe i pośrednie [12, s. 19]. Cele organizacji mogą dotyczyć perspektywy ogólnej, całości (np. cele strategiczne), na których koncentrują się procesy zarządzania [3, s. 30, 41–43], oraz celów rzeczywistych (tj. celów strategicznych, funkcjonalnych), a także celów operacyjnych [2; 12, s. 19].

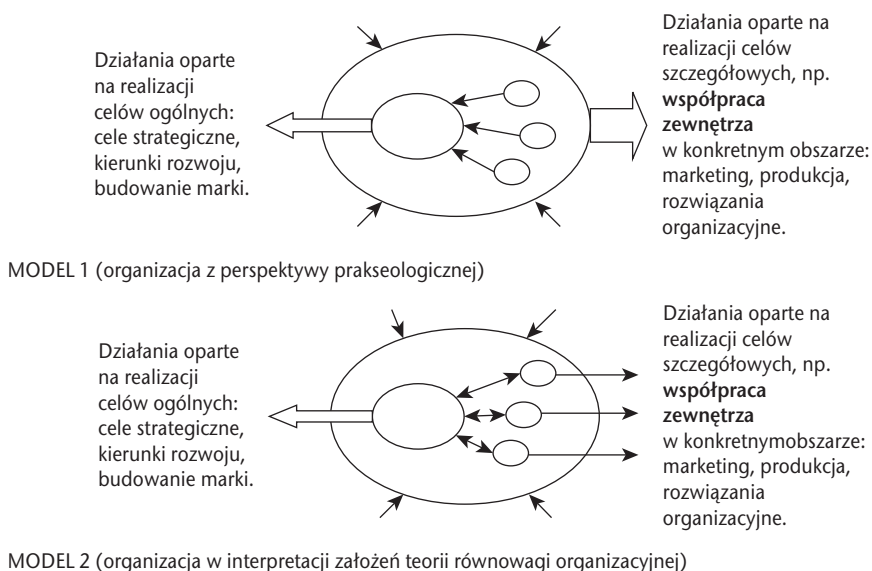
Z perspektywy przyjętych rozważań interesujące są te cele organizacji, które w praktyce nie zawsze są realizowane na poziomie ogólnym. Takim celem jest współpraca zewnętrza, która ma miejsce np. w procesie tworzenia innowacji.

Nawiązując do definicji i istoty współpracy zewnętrznej, można przyjąć, że charakter tego celu z aksjologicznego punktu widzenia powala zakwalifikować go zarówno do grupy celów realizowanych w kontekście strategicznym (ogólnym), jak i do grupy celów szczegółowych, dedykowanych określone obszarowi, czyli takich, w które są bezpośrednio zaangażowane pojedyncze elementy organizacji, np. współpraca

w obszarze marketingu, nowych technologii (dział produkcji), innowacji organizacyjnych (dział organizacyjny).

Uwzględniając powyższe rozważania, można zaproponować modelowe ujęcie analizowanych zjawisk, przyjmując jako kluczową definicję organizacji w ujęciu prakseologicznym – MODEL 1 i definicję organizacji w interpretacji założeń teorii równowagi organizacyjnej – MODEL 2 (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Istota organizacji z perspektywy kierunku aktywności pomiędzy całością i elementami (wg prakseologii – MODEL 1 i teorii równowagi organizacyjnej – MODEL 2)



Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanych modelach ważne wydaje się rozróżnienie obszaru organizacji i jej otoczenia nie tylko z perspektywy identyfikacji elementów, które nawiązują ze sobą relacje w procesie współpracy, czy przesłanek, które powodują nawiązanie relacji, ale przede wszystkim z perspektywy identyfikacji zjawiska współpracy zewnętrznej.

Sprawa wydaje się ciekawa i istotna, ponieważ w literaturze przedmiotu nasiliła się dyskusja naukowa na temat wyznaczania granic współczesnych organizacji [33] i pojawiają się głosy, że „określenie granic, staje się coraz mniej istotne z punktu widzenia realizacji celów biznesowych, a te (granice) rzeczywiste rozszerzają się” [31; 34; 1, s. 71–80; 8, s. 19–27].

W tym momencie rozważań dla porządku należy zwrócić uwagę na to, że z jednej strony w koncepcji MODELU 2 rozszerzenie granic organizacji jest możliwe i realne.

Z drugiej strony przy analizie zjawiska współpracy – określenie granic organizacji jest potrzebne [8, s. 9–27] i kluczowe, ponieważ rzutuje na poprawną identyfikację badanego zjawiska, którym może być np. współpraca wewnętrzna (*cooperation*) czy współpraca zewnętrzna (*collaboration*), co implikuje konkretny wybór określonych założeń do badań. Zidentyfikowane granice można rozumieć elastycznie i w zależności od ich ustalenia identyfikować np. w sieciach współpracę wewnętrzną (z perspektywy całości i poszczególnych elementów wewnętrznych) lub zewnętrzną (z perspektywy kontaktów całości z otoczeniem lub elementów wewnętrznych z otoczeniem).

Wykorzystując analizę morfologiczną do zobrazowania badanej problematyki przy uwzględnieniu przyjętych na wstępie założeń epistemologicznych, dotyczących określonej perspektywy teoretycznej i przyjętego podziału celów, można przedstawić badany problem z perspektywy czterech wymiarów (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Wymiary badania współpracy zewnętrznej – diagnoza morfologiczna wg wybranych teorii naukowych i rodzaju celu

<p>Istota organizacji wg założeń prakseologii (MODEL 1)</p>	<p>Partnerem do współpracy jest cała organizacja, przedmiotem współpracy jest cel ogólny.</p> <p>Perspektywa analizy współpracy zewnętrznej z poziomu całej organizacji w kontekście celów ogólnych, np. funkcjonowanie partnerstwa strategicznego.</p>	<p>Partnerem do współpracy jest cała organizacja, a przedmiotem współpracy jest cel szczegółowy.</p> <p>Perspektywa analizy współpracy zewnętrznej z poziomu całej organizacji, ale w kontekście realizacji celu szczegółowego, np. współpraca organizacji z inną firmą w zakresie przygotowania projektu finansowanego z UE.</p>
<p>Istota organizacji wg teorii równowagi organizacyjnej (MODEL 2)</p>	<p>Partnerem do współpracy jest element organizacji, którego ta współpraca dotyczy bezpośrednio, a przedmiotem współpracy jest cel ogólny.</p> <p>Perspektywa analizy współpracy zewnętrznej z poziomu elementu organizacji w kontekście celu ogólnego, np. zaangażowanie działu organizacyjnego w realizację partnerstwa.</p>	<p>Partnerem do współpracy jest element organizacji, którego ta współpraca dotyczy bezpośrednio, a przedmiotem współpracy jest cel szczegółowy.</p> <p>Perspektywa analizy współpracy zewnętrznej z poziomu elementu organizacji w kontekście celu szczegółowego, np. czynniki determinujące współpracę działu marketingu w zakresie innowacji marketingowych.</p>
	<p>Perspektywa celu ogólnego, np. partnerstwa (PERSPEKTYWA A).</p>	<p>Perspektywa celu szczegółowego, współpraca w zakresie: realizacji projektów, innowacji marketingowych, innowacji produktowych (PERSPEKTYWA B).</p>

Źródło: opracowanie własne.

Z zaprezentowanej analizy wyłaniają się cztery wymiary, w których według przyjętych założeń może być analizowana współpraca zewnętrzna. Wymiar 1 (MODEL 1 – PERSPEKTYWA A) znajduje odzwierciedlenie w dorobku naukowym, poświęconym badaniu współpracy całych organizacji z perspektywy celów ogólnych, strategicznych,

np. funkcjonowanie w partnerstwie, gdzie współpraca stanowi element integrujący struktury poszczególnych organizacji i jest narzędziem do realizacji celów głównych określonych dla tych połączonych struktur.

Wymiar 2 (MODEL 1 – PERSPEKTYWA B) to obszar, w którym organizacja jako całość angażuje się do współpracy, która ma kierunkowy charakter i dotyczy jakiegoś celu cząstkowego. Wtedy tak naprawdę najbardziej jest w nią zaangażowana jakaś kluczowa część organizacji, która ma wsparcie na poziomie kierownictwa czy ogólnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, finansowych itp. Wymiar 3 (MODEL 2 – PERSPEKTYWA A) to przestrzeń, w którym można badać współpracę na poziomie poszczególnych elementów organizacji (części) i odnosić jej charakterystyki czy oddziaływanie do perspektywy celów ogólnych (całości), np. na poziomie strategicznym. Wymiar 4 (MODEL 2 – PERSPEKTYWA B) to perspektywa badania współpracy z punktu widzenia szczegółowego celu, kierunkowego charakteru, który odnosi się do tej części organizacji, której to bezpośrednio dotyczy. Wtedy zainteresowany element organizacji (część) reprezentuje całą organizację, a badacz skupia się na celowym doborze przedmiotu i podmiotu badań.

Podsumowanie

Badanie współpracy nie jest łatwe. Trudności związane są nie tylko z identyfikowaniem przedmiotu badania, czyli tego, co chcemy badać, odpowiednio definiując współpracę, lecz także dotyczą poziomu analizy podmiotu, w którym ta współpraca jest realizowana.

Postawiony w artykule cel dotyczący zdiagnozowania obszarów badania współpracy według przyjętych założeń poznawczych (istoty organizacji i stopnia ogólności jej celów) został zrealizowany. Posługując się analizą morfologiczną, zaprezentowano cztery różne wymiary, w których współpraca może być zidentyfikowana i badana. Wskazują one na możliwość wielowymiarowego badania współpracy w zależności od tego, co i na jakim poziomie chcemy zbadać. Tak określone wymiary mogą być podstawą dalszych rozważań naukowych, m.in.:

- pogłębionych rozważań teoretycznych w zakresie szczegółowego zidentyfikowania przedmiotu, czyli współpracy i przypisania go do jednej z kategorii, np. relacji lub procesu, oraz odniesienie tych rozważań do zaprezentowanych wymiarów;
- rozszerzenie analizy morfologicznej o inne cechy/wymiary mające wpływ na rozumienie badanego zjawiska i pogłębienie charakterystyki zidentyfikowanych wymiarów;
- przegląd wyników badań w kierunku systematyki dorobku naukowego wg wyznaczonych wymiarów, prowadzący do syntezy dorobku, który może być podstawą dalszych pogłębionych badań w wybranym wymiarze.

Bibliografia

- [1] Adamik A., *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez kontekst partnerstwa*, [w:] *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- [2] Alda R.J., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati 1987.
- [3] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [4] Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Revised Edition, Basic Book, 2006.
- [5] Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- [6] Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [7] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa – Kraków 1994.
- [8] Dworzecki Z., *Boundaries as a problem of contemporary management*, [in:] *Within and Beyond Boundaries of Management*, Z. Dworzecki, M. Jarosiński (red.), Warsaw School of Economics Press, Warsaw 2014.
- [9] Gray B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco 1989.
- [10] Hord S.M., *A synthesis of research on organizational collaboration*. „Educational Leadership” 1989, 43(5).
- [11] <http://sjp.pwn.pl/sjp/kultowy;2476441.html>, hasło „kultowy”, stan na: 13.02.2015.
- [12] Kowal W., *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5.
- [13] Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, ISP UJ, Kraków 2011.
- [14] Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [15] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej; paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [16] Lichtarski J., *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, J. Lichtarski (red.), PWE, Warszawa 1992.
- [17] *Longman Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, 2009.
- [18] March J.G., Simon H.A., *Teoria Organizacji. Polish translation of the book Organizations*, S. Lypacewicz, (trans.), PWN, Warsaw 1964.

- [19] Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [20] Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R., *Collaboration: What makes it work*, 2nd edition, St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 2001.
- [21] Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe” nr 32, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2011.
- [22] Nowak D., *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 736, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55.
- [23] Oblój K., Koźmiński A.K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [24] *Oxford Dictionary*, 2013a, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperation?q=cooperation>, hasło *cooperation*, stan na: 10.02.2013.
- [25] *Oxford Dictionary*, 2013b, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/collaboration?q=collaboration>, hasło *collaboration*, stan na 10.02.2013.
- [26] Pierścieniak A., *Collaboration between science and business – a systemic approach*, [in:] *Determinants and sources of business development in the region*, Fedan R., Szara K. (eds.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
- [27] Pierścieniak A., *Czynniki sukcesu struktur współpracy nauki z praktyką*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, tom XV, zeszyt 11.
- [28] Pierścieniak A., *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 11.
- [29] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [30] Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- [31] Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5.
- [32] Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J., *Intra- and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda*, „Academy of Management Journal” 1995, No. 38(1).
- [33] Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- [34] Stańczyk-Hugiet E., *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Łódzka 2013, nr 52.
- [35] Stańczyk-Hugiet E., *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 219.
- [36] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.

- [37] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- [38] Tellesbo S.M., *They dynamics of interagency collaborations: a three-part framework*. Retrieved from <http://content.lib.utah.edu/cdm/ref/collection/etd3/id/2077>, stan na 13.02.2015.
- [39] Thomson A.M., Perry J.L., *Collaboration Processes: Inside the Black Box*, "Public Administration Review" 2006, Special Issue, No. 66.
- [40] Trocki M., Wyrozębski P., *Zastosowanie analizy morfologicznej w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2.
- [41] Wrzosek S., *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993
- [42] www.ling.pl, słownik polsko-angielski, hasło „współpraca”, stan na: 13.02.2015.
- [43] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.
- [44] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

METODOLOGICZNE WYZWANIA WOBEC BADANIA WSPÓŁPRACY ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem opracowania jest zdiagnozowanie obszarów badania współpracy wg przyjętych założeń poznawczych: istoty organizacji i stopnia ogólności jej celów. W artykule za pomocą analizy morfologicznej opracowano modelowe wymiary badania współpracy zewnętrznej, uwzględniając przyjęte założenie poznawcze: kontekst dwóch teorii (prakseologii i teorii równowagi organizacyjnej) oraz określenia stopnia ogólności celów realizowanych przez organizację z perspektywy jej działania w otoczeniu. Wartością artykułu jest zwrócenie uwagi na trudności w definiowaniu i rozumieniu pojęcia „współpraca zewnętrzna” oraz na definiowanie granic organizacji, które w przypadku współpracy zewnętrznej są ważne.

SŁOWA KLUCZOWE: WSPÓŁPRACA ZEWNĘTRZNA, ORGANIZACJA, PRAKSEOLOGIA, TEORIA RÓWNOWAGI ORGANIZACYJNEJ, GRANICE ORGANIZACJI

METHODOLOGICAL CHALLENGES OF ORGANISATION COLLABORATION RESEARCH

Abstract

The aim of this paper is to diagnose areas of research collaboration by cognitive assumptions; the essence of the organization and the degree of generality of its objectives. In this article by using morphological analysis author create the model developed research dimensions of external cooperation taking into account cognitive assumption: the context of the two theories (praxeology and theory of organizational equilibrium), and determine the degree of generality of the objectives carried out by the organization from the perspective of its activities in the surroundings. The value of this article is to draw attention to the difficulties in defining and understanding the concept of external cooperation and to define the boundaries of the organization, which in the case of external collaboration are important.

**KEY WORDS: EXTERNAL COLLABORATION, ORGANIZATION, PRAXEOLGY,
THEORY OF ORGANIZATIONAL EQUILIBRIUM, ORGANIZATIONAL BOUNDARIES**

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W PERSPEKTYWIE BADAWCZEJ – WYZWANIA METODOLOGICZNE¹

Wprowadzenie²

W odniesieniu do nauk o zarządzaniu pojawiają się często głosy krytyczne, stawiające pytanie o tożsamość dyscypliny. Zgłaszane wątpliwości dotyczą zarówno zakresu badań, jak i przedmiotu prowadzonych rozważań teoretycznych [por. 20, 22, 10]. Jako źródło kryzysu są wskazywane interdyscyplinarne korzenie zarządzania oraz społeczne nachylenie samej dyscypliny [por. 18] – obarczane winą za chaos terminologiczny i trudności w dokonywaniu obiektywnego, wymiernego badania. Zarzuty te w sposób szczególny dotyczą społecznych aspektów zarządzania, w tym zachowań organizacyjnych, gdzie bardzo często do opisu i poznania są wykorzystywane koncepcje i metody pochodzące z innych dyscyplin, głównie psychologii i socjologii, zaś wnioski są formułowane na gruncie zarządzania. Prowadzi to do sytuacji, gdzie mamy do czynienia z **pluralizmem metod poznania zachowań organizacyjnych, któremu nie towarzyszy jednak rozwój metodologii badań**, uwzględniającej specyficzny charakter tego obszaru.

Poznanie zasadności tych zarzutów i szukanie rozwiązań w zakresie zidentyfikowanych trudności wymaga przeprowadzenia analizy w trzech obszarach: założen ontologicznych, celów poznawczych oraz stosowanych metod badawczych.

* Dr Katarzyna Januszkiewicz – Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Artykuł powstał w ramach tematu badawczego realizowanego w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego „Sukces zawodowy w percepcji pokolenia Y. Założenia metodologiczne badań społecznych aspektów zarządzania” – dotacja celowa dla młodych naukowców nr 545/846/2013; kierownik projektu dr K. Januszkiewicz.

² Problematyka ta została zainicjowana przez Autorkę w artykule: K. Januszkiewicz, *Zachowania organizacyjne w perspektywie badawczej – wyzwania metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” 2013, nr 282.

1. Zachowania organizacyjne – założenia ontologiczne

W ramach szeroko rozumianego obszaru społecznych aspektów zarządzania mieszczą się zachowania organizacyjne. Określenie „zachowania organizacyjne” w ujęciu ogólnym należy odnieść do zachowań jednostki w sytuacji pracy³, będących wynikiem oddziaływania czynników o charakterze wewnętrznym (stojących po stronie jednostki) oraz czynników o charakterze zewnętrznym (stojących po stronie organizacji). Czynniki wewnętrzne dotyczą w tym ujęciu specyficznych dla jednostki wzorców zachowań, które są determinowane przez zmienne psychologiczne⁴ i biograficzno-profesjonalne⁵. Natomiast czynniki zewnętrzne – specyficznych dla organizacji warunków pracy, które są determinowane przez instrumenty zarządzania (strategię, strukturę, procedury i kulturę organizacyjną). Oddziaływania te mają charakter dwustronny, przy czym siła i kierunek tych zależności jest określany sytuacyjnie.

Przyjęcie nawet tak ogólnej definicji zachowań organizacyjnych rodzi pytanie o przedmiot i zakres analiz prowadzonych na gruncie zarządzania. Słuszne bowiem wydaje się stwierdzenie, że przedmiot badań społecznych aspektów zarządzania nie powinien odnosić się do jednostek i ich cech indywidualnych, te bowiem mogą stanowić w tym ujęciu zmienne niezależne. Ponadto zmienność zasobów ludzkich (m.in. fluktuacja pracowników) i ich zróżnicowanie czyniłoby takie analizy bezpodstawnymi. Kolejną przesłanką odsuwającą zainteresowanie badaczy od cech indywidualnych jednostek jest charakter uzyskiwanych danych; są to bowiem dane poufne, których pozyskanie i analiza powinny przebiegać w określonych warunkach i określonej relacji psycholog – klient [4]. Wykorzystywanie testów psychometrycznych w miejscu pracy nie powinno być zatem regułą (wyjątek stanowią testy stosowane w procesie rekrutacji i selekcji czy oceny ewaluacyjnej, gdzie oceniane są cechy i możliwości indywidualne pracownika w celu określenia np. stopnia dopasowania do profilu kompetencyjnego lub oszacowania rozbieżności i określenia możliwości rozwojowych). Uczestnicy takiego badania, wyrażając świadomie zgodę na udział w nim, muszą być pewni, że nie naruszy ono sfery ich prywatności, zapewni anonimowość i zagwarantuje poufność danych zebranych w trakcie badania [3].

Czy zatem badacz zachowań organizacyjnych powinien koncentrować się na organizacji i sposobie jej funkcjonowania? Taka perspektywa będzie jednak dotyczyć

³ W sytuacji, nie miejscu – dotyczy to bowiem również osób realizujących karierę w oparciu o model współczesny, niezwiązanych z jedną organizacją w ramach określonego stosunku pracy.

⁴ Zmienne psychologiczne dotyczą: osobowości, temperamentu, inteligencji, procesów poznawczych, emocji i motywacji.

⁵ Zmienne biograficzno-profesjonalne to ilościowa charakterystyka związana z relatywnie prostymi do identyfikacji elementami środowiska życia, takimi jak: płeć, wiek, fizjognomia, rasa, stan zdrowia, status ekonomiczny (dochody i wydatki), status rodzinny, miejsce zamieszkania, wykształcenie, zawód (rodzaj zadania, staż pracy, prognozy zawodowe).

przyczyn ewentualnych zachowań (uwarunkowań zewnętrznych), nie zaś ich samych, i ją również należałoby traktować jako zmienną niezależną.

Badając społeczne aspekty zarządzania, należy odnieść się do tego, co występuje na przecięciu tych dwóch obszarów: charakterystyki organizacji i charakterystyki jednostki, i w zależności od tego, co uznane zostanie za zmienną zależną, wyniki powinny być lokowane bliżej jednej z dyscyplin. Przyjęcie za punkt wyjścia np. koncepcji umiejscowienia kontroli Rottera i wnioskowanie na jej podstawie o poczuciu odpowiedzialności pracownika za wyniki wzbogaci wiedzę z zakresu psychologii. Gdy jednak punktem wyjścia uczynimy sposób podziału pracy i kontroli wyników, otrzymane dane będą dotyczyć wpływu konkretnych rozwiązań organizacyjnych na zachowania pracowników, wpisując się tym samym w obszar zarządzania. Rozróżnienie takie jest możliwe, jednak badacz musi dokonywać wyboru w sposób celowy, z wyraźną świadomością konsekwencji przyjęcia określonej perspektywy, i dokonywać interpretacji danych z poziomu i na podstawie wiedzy charakterystycznej dla danej dyscypliny. Dlatego uzasadnione wydaje się w tym kontekście postawienie pytania o cel badań społecznych aspektów zarządzania: jaki wkład w rozwój wiedzy, nauki i praktyki mają wносить?

2. Cele badań zachowań organizacyjnych

Charakterystyka społecznych aspektów zarządzania oraz ich polideterminizm skłania do lokowania badań tego obszaru na gruncie nauk idiograficznych, gdzie zarządzanie, jak każda nauka, ma do spełnienia trzy funkcje:

- funkcję opisową – deskrypcyjną,
- funkcję wyjaśniającą – eksplikatywną,
- funkcję prognostyczną – predykcyjną [17, s. 25].

Celem badań społecznych aspektów zarządzania jest zatem nie tylko objaśnianie zróżnicowanej i zmiennej rzeczywistości, lecz także czynienie tej wiedzy użyteczną przez formułowanie zaleceń dla praktyki zarządzania [19, s. 85], w przeciwnym razie epizodyczność i fragmentaryczny charakter będzie czynił ową wiedzę bezużyteczną. Poznanie naukowe w tym wypadku powinno zawierać w sobie aspekt deskryptywny (opis zachowań i ich identyfikację), eksplanacyjny (określenie determinant, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) oraz praktyczny (sformułowanie wytycznych, w jaki sposób znieść konsekwencje danego stanu, wzmocnić stan pożądaný lub wprowadzić korektę i zmianę zachowań niewłaściwych).

Status normatywny tego obszaru wiąże się z tworzeniem reguł skutecznego działania podmiotu w danej sytuacji, przy czym oczekiwanym rezultatem działań badawczych nie może być wskazanie wszystkich uwarunkowań, a identyfikacja efektywnych reguł postępowania organizacyjnego [21, s. 15]. Monokausalne objaśnianie rzeczywistości nie jest regułą, lecz wyjątkiem w nauce, dlatego też wielość i zróżnicowanie

determinant zachowań ludzi w organizacji nie może i nie powinno stanowić przeszkody w ich poznaniu. Wskazane cele są możliwe do realizacji na drodze badań naukowych opartych o adekwatną do ich założeń metodykę [por. 13, 15]. Tak więc rozwój wiedzy merytorycznej w danej dziedzinie powinien iść w parze z refleksją metodologiczną [8, s. 38].

3. Wyzwania metodologiczne badań zachowań organizacyjnych

W odniesieniu do społecznych aspektów zarządzania, określanych często jako „miękkie”, pojawia się zarzut związany z ich zmiennością, mało „naukowym charakterem”, który to zarzut należy sprowadzić *de facto* do trudności w badaniu. Istotnie, nie jest rzeczą prostą znalezienie „twardych”, zewnętrznych kryteriów, które mogłyby w tym przypadku stanowić punkt odniesienia. Podobnie trudno zidentyfikować i nazwać mierzalne wskaźniki zachowań. Nie jest to zadanie niemożliwe, wymaga jednak przyjęcia rozwiązań wypracowanych na gruncie innych dyscyplin, ze zmianami uwzględniającymi specyfikę nauk o zarządzaniu.

Wobec tego uzasadnione wydaje się, by rozpocząć poszukiwania drogi, która pozwoliłaby na opis i analizę tak zwanego „miękkiego obszaru zarządzania” w sposób wystandaryzowany, i postawić pytanie: jak podnieść jakość badania społecznych aspektów zarządzania? Jedną z możliwości jest opracowanie metodyki badań zachowań organizacyjnych pozwalającej na wystandaryzowanie i znormalizowanie narzędzi badawczych [por. 5].

Sformułowanie zasad obiektywizacji i standaryzacji badań społecznych aspektów zarządzania pozwoli na:

- komunikowalność intersubiektywną i intrasubiektywną wiedzy (możliwość porównania wyników badań, replikacji, kumulacji wiedzy);
- szerokie wykorzystanie narzędzi w badaniach naukowych;
- transfer narzędzi pomiaru do praktyki zarządzania.

Analiza aktualnego stanu wiedzy pozwala na identyfikację potencjalnych ograniczeń i zagrożeń w badaniu zachowań organizacyjnych, związanych ze słabością wykorzystywanych pojęć i metod badawczych.

3.1. Pojęcia

Interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu i próby spojrzenia na organizację i zarządzanie z bardzo odmiennych punktów widzenia stają się przyczyną swojego zamętu teoretycznego, terminologicznego i metodologicznego [24, s. 10–11]. Sytuacja ta w sposób szczególny dotyczy społecznych aspektów zarządzania, które

są przedmiotem poznania, i badań naukowych prowadzonych na gruncie psychologii, socjologii czy wreszcie zarządzania. Wskazywane przez Koźmińskiego zakłócenia w prawidłowym procesie kumulacji wiedzy, które wynikają z nieaddytywności twierdzeń formułowanych w różnych językach, opartych na danych zbieranych różnymi nieporównywalnymi metodami [10, s. 8], dla wiedzy z zakresu społecznych aspektów zarządzania wydają się szczególnie symptomatyczne. Słabością jest brak określenia wyraźnych granic dla dyscyplin (lub wydzielenia obszaru interdyscyplinarnego poznania) i określenia zależności między terminami i teoriami.

Brak ścisłości w definiowaniu zjawisk, dowolność ich klasyfikacji oraz zbyt duża łatwość w uogólnianiu koncepcji czy modeli, bez rzetelnej weryfikacji merytorycznej [por. 12, s. 16], w konsekwencji może prowadzić do dezintegracji dyscypliny, przejawiającej się niską spójnością i trudnością w porównywaniu i zestawianiu wiedzy [por. 23, s. 150]. Dowodem na istnienie takich problemów w ramach dyscypliny mogą być powracające dyskusje na temat paradygmatów w zarządzaniu. Natomiast w zakresie interdyscyplinarnym – rozbieżności w definicji i interpretacji m.in. pojęć, takich jak: styl kierowania, kompetencje czy umiejętności, na gruncie psychologii, socjologii i zarządzania.

Sytuacja ta niesie za sobą konsekwencje zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania. Każdy badacz może stworzyć swój własny konstrukt teoretyczny i na jego podstawie przeprowadzić badanie, którego wyniki później zinterpretuje zgodnie z przyjętymi przez siebie założeniami (*sic!*). Brak kryterium nadrzędnego nie przynosi w tej sytuacji dobrodziejstwa wolności naukowca, ale chaos badawczy, którego wynikiem jest właśnie wielość koncepcji i ich nieaddytywność, a w konsekwencji wskazywany na początku zakłócony proces kumulacji wiedzy.

Brak jasno określonej i zdefiniowanej siatki pojęciowej powoduje, że powstające prace mają charakter fragmentaryczny, co czyni niemożliwym zestawienie wyników, czy ich porównywanie. Trudno w takiej sytuacji budować **wiedzę dziedzinową**, bez możliwości ulokowania poszczególnych konstruktów teoretycznych na tle szerszego kontekstu badawczego. Trudno nawet wnioskować o zmienności zachowań, gdyż gromadzenie danych ma charakter epizodyczny, a wykorzystywane narzędzia nie są zazwyczaj podawane do publicznej wiadomości ani udostępniane.

3.2. Badania

Z interdyscyplinarnym charakterem nauk o zarządzaniu wiąże się również polimetodyczność. Metodologia zarządzania jest bogata i zróżnicowana, obejmuje bowiem metody własne zarządzania, koncentrujące się na organizacji i systemie kierowania (m.in.: badania operacyjne, zarządzanie produkcją, zmianą organizacyjną, zarządzanie strategiczne) oraz metody zapożyczone – odnoszące się przede wszystkim do poznawania organizacji i zarządzania (przykładem takich metod empirycznych

jest np. metoda ankietowa czy metoda obserwacji) [por. 21, s. 104–108]. Rozważania prezentowane w niniejszym opracowaniu dotyczą oczywiście drugiej kategorii, niejako charakterystycznej dla badań społecznych aspektów zarządzania.

Zdaniem wielu autorów [Denzin 1970, Feyerabend 1996, Małyk-Musiał 1996, za: 21, s. 104–108] ów pluralizm metodologiczny decyduje o sile i przewadze zarządzania. Trudno z takim twierdzeniem dyskutować i uznać za nieprawdziwe. Warto jednak zaznaczyć, iż w odniesieniu do badań wykorzystywanie różnych metod poznania organizacji, o ile prowadzi do triangulacji, będzie wartością, w przeciwnym bowiem razie pluralizm może wprowadzić chaos metodologiczny.

Zjawisko to zostało już dostrzeżone przez środowisko akademickie, które zgłasza wręcz problem nadprodukcji badań i publikacji w naukach o zarządzaniu. Istotnie zachowania ludzi w organizacji stanowią w ostatnim czasie przedmiot szczególnego zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, iż społeczne aspekty zarządzania są dziś dosyć dobrze opisane, jednak w niewystarczającym stopniu są poddane weryfikacji empirycznej. Ma to związek z wykorzystywaniem narzędzi badawczych, które w porównaniu z innymi naukami mają tu charakter subiektywny i nieporównywalny. Każdy badacz może zbudować własny kwestionariusz ankiety czy test, jednak narzędzia te nie są poddawane weryfikacji metodologicznej, nie są rozpowszechniane, służąc, jak się wydaje, tylko partykularnym celom przeprowadzenia badania i opracowania na tej podstawie publikacji. Jakość tych badań najczęściej jest oceniana w kontekście doboru próby badawczej i związanej z tym możliwości uogólnienia wyników oraz zastosowanych w trakcie analizy miar statystycznych i ich adekwatności. Brakuje natomiast pogłębionej refleksji na temat wykorzystanych narzędzi – czy istotnie zebrane za ich pomocą dane pozwalają na realizację celu. Trudno w tej sytuacji odróżnić dobre narzędzie od złego, brakuje bowiem kryterium (lub kryteriów), które umożliwiłyby analizę wartościującą wykorzystywanych narzędzi.

Zgodnie z podejściem K. Poppera celem poznania naukowego nie jest i nie może być, z uwagi na oczywiste ograniczenia, prawdziwość wiedzy, jest nim wyłącznie maksymalna moc wyjaśniająca i prognostyczna teorii [16, s. 45]. Zatem w naukach o tak praktycznym charakterze jak zarządzanie cel ten można osiągnąć przez doskonalenie procedur i narzędzi badawczych. Projakościowy nurt dążeń środowiska naukowców w tym zakresie wyraził S. Sudol słowami: „występuje konieczność stałego podnoszenia standardów (rygorów) naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu w zakresie zarówno pojęć i języka, gromadzenia wiedzy, jak i metod badawczych, a teorie należy poddać rygorom weryfikacji empirycznej” [19, s. 27]. Wzrost wymagań wobec wiedzy gromadzonej na gruncie zarządzania wynika z dojrzałości dyscypliny i jej silnego związku z praktyką, która oczekuje wskazania możliwości aplikacyjnych teorii i tworzenia narzędzi, które będą mogły zostać wykorzystane nie tylko przez badaczy, lecz także przez menadżerów.

Zadanie to wydaje się szczególnie ważne w kontekście społecznych aspektów zarządzania, obszaru postrzeganego jako trudno mierzalny i w zasadzie niepoddający się weryfikacji. Należy jednak podjąć wyzwanie ujednoczenia metodologii badań tego obszaru, a szukając rozwiązania warto zwrócić się w stronę dyscyplin pokrewnych, które wypracowały już zasady postępowania w tym zakresie.

4. Od teorii naukowych do badania empirycznego – konceptualizacja, operacjonalizacja i badanie zachowań organizacyjnych

Zdaniem Peirce'a wszelka myśl jest znakiem, a znak jest triadą łączącą w sobie trzy elementy: materialny nośnik znaku, przedmiot (zachowanie przyp. KJ), do którego znak się odnosi, oraz znaczenie/interpretacja [za: 2, s. 81–82]. Zatem każdemu obiektowi⁶ przysługuje wartość identyfikacji, opisanie i wyjaśnienia. Założenie o możliwości pomiaru przysługującej obiektom zostało zawarte w aksjomatyce teorii testów, ogłoszonej w 1970 roku przez Gulliksen. Zaadoptowała on do psychologii model pomiaru z nauk fizycznych, przyjmując, iż podobnie jak każdy obiekt fizyczny ma określone wartości swoich cech fizycznych, niezależnie od aktu dokonywania pomiaru i wyboru narzędzia pomiarowego, tak i każdy człowiek (w danym momencie czasu) ma nieznaną prawdziwą wartość cech. W tym układzie każdej osobie A oraz testowi X odpowiada wartość YXA , równa wartości cechy mierzonej przez test X u osoby A [6, s. 4]. Zatem dla każdej cechy, zachowania istnieje możliwość pomiaru za pomocą odpowiedniego narzędzia.

Psychologia przyjęła podstawowe założenia pomiaru od dziedziny starszej, gdzie opis i parametryzacja zmiennych miały już ugruntowaną historię i aksjologię. Trudno oczekiwać, by zarządzanie, jako nauka empiryczna, poszukiwało zupełnie nowej drogi badania społecznych aspektów zachowań ludzi w organizacji. Działanie takie jest nie tylko nieuzasadnione, ale wręcz niepożądane. Wydaje się zatem słuszne, by w określaniu granic badań zachowań organizacyjnych oprzeć się na metodologii badań nauk społecznych, rozwijanej w ramach psychologii, socjologii, czy pedagogiki.

Z uwagi na przedmiot i cel badań zachowań organizacyjnych jest postulowane przyjęcie założeń podstawowych, charakteryzujących podejście badacza oraz wyznaczających granice poznania⁷:

⁶ W niniejszym artykule w tej kategorii mieści się również zachowanie.

⁷ Zaprezentowane zasady badań zachowań organizacyjnych zostały sformułowane na podstawie zasad regulujących pomiar psychologiczny przedstawionych przez E. Hornowską z wykorzystaniem prac Novicka [9, 14, 1].

1. Zachowania organizacyjne należy definiować nie tylko w terminach operacyjnych, lecz także w terminach związków z innymi konstruktami teoretycznymi czy obserwowalnymi wskaźnikami zachowań. Mierzony konstrukt powinien być zatem definiowany na dwóch poziomach:
 - **definicji semantycznych** – w terminach zjawisk obserwowalnych (określając przedmiot badania, tj. zakres obserwowalnych zachowań, które będą rejestrowane, określa się reguły korespondencji między konstruktami teoretycznymi a obserwowalnym zachowaniem);
 - **definicji syntaktycznych** – ukazujących relacje mierzonego konstruktów z innymi konstruktami w ramach określonego systemu definicji (określenie ram interpretacyjnych).
2. Żadne badanie zachowań organizacyjnych nie może mieć charakteru uniwersalnego. Ponieważ pomiar ZO jest oparty na wskaźnikach obserwowalnych zachowania, ten sam konstrukt teoretyczny może zostać powiązany z innym zbiorem zachowań.
3. Badanie zachowań organizacyjnych opiera się na ograniczonej próbie zachowań. Formułując definicje semantyczne, trudno uwzględnić cały repertuar zachowań, zawęża się zatem obszar pomiaru do charakterystyk uznanych za najbardziej adekwatne, przy czym należy wyraźnie wskazać kryterium wyboru.
4. Wyniki badania zachowań organizacyjnych są obciążone określonym błędem. Dokonując pomiaru wybranej próbki zachowań w określonym czasie, nie ma możliwości uzyskania rzeczywistej wartości mierzonej cechy, dlatego też konieczne jest oszacowanie i podanie wielkości błędu popełnionego przy zastosowaniu określonej procedury badawczej.
5. Wyniki badania zachowań organizacyjnych nie zawsze przekładają się na skale o dobrze określonych jednostkach. Nie ma zastosowania w tym przypadku odniesienie do rozkładu normalnego, ani wskazanie minimalnej czy maksymalnej wartości cechy w populacji. Dlatego należy dokładnie określić zasady zapisu i interpretacji wyników danej procedury badawczej.

Przyjęcie powyższych założeń oznacza zgodę na rozstrzygnięcia, które regulują postępowanie badawcze. W przypadku nauk empirycznych droga od teorii naukowej do wyniku badania i jego interpretacji jest procesem, badacz musi więc dokonywać wyborów w sposób świadomy. Od jego wiedzy na temat metodologii badań zachowań organizacyjnych, gwarantującej jakość narzędzia badawczego, zależy jakość uzyskanych rezultatów, jakość weryfikowanych teorii, a w konsekwencji jakość nauki. Warto zatem stawiać pytania o warunki, jakie powinny spełniać narzędzia badawcze, by gwarantowały jakość gromadzonych na ich podstawie danych i opracować charakterystyczny dla nauk o zarządzaniu schemat postępowania badawczego, prowadzącego od teorii naukowej do badań empirycznych, uwzględniający specyfikę relacji jednostka – organizacja.

Bibliografia

- [1] Aranowska E., *Pomiar ilościowy w psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
- [2] Bobryk J., *Przyczynowość i intencjonalność*, Oficyna Wydawnicza Wydział Psychologii UW, Warszawa 1992.
- [3] Brzeziński J., *Wymiary przestrzeni diagnostycznej*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.
- [4] Brzeziński J., Zakrzewska M., *Metodologia. Podstawy metodologiczne i statystyczne prowadzenia badań naukowych w psychologii*, [w:] J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [5] Ciesielski M., *Problemy metodologii normatywnej*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10.
- [6] Gulliksen H., *Theory of mental tests*, Wiley, New York 1950.
- [7] Gospodarek T., *Perspektywa ontologiczna w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Filozoficzny” 2012, nr 2(82).
- [8] Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5(158).
- [9] Hornowska E., *Testy Psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
- [10] Koźmiński A.K., *Współczesne teorie zarządzania*, PWN, Warszawa 1983.
- [11] Mańkowska M., *Wprowadzenie do psychometrii*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- [12] Masłyk-Musiał E., *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [13] Mikołajczyk Z., *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [14] Nowakowska M., *Psychologia ilościowa z elementami naukometrii. Wybrane zagadnienia metodologiczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
- [15] Pogonowska B., *Kryteria naukowości i poprawności metodologicznej w ekonomii*, [w:] A. Grzelak, K. Pajak K. (red.), *Nowe trendy w metodologii nauk ekonomicznych i możliwości ich wykorzystania w procesie kształcenia akademickiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [16] Popper K., *Logika odkrycia naukowego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

- [17] Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menadżerskiej*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001.
- [18] Sobczyk J.R., *Kryzys podstaw metodologicznych nauk o zarządzaniu – kryzysem powinowactwa z naukami społecznym*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- [19] Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [20] Sudół S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu* „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(16).
- [21] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [22] Sułkowski Ł., *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [23] Szpaderski A., *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4(138).
- [24] Szpaderski A., *Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W PERSPEKTYWIE BADAWCZEJ – WYZWANIA METODOLOGICZNE

Streszczenie

W artykule przedstawiono zachowania organizacyjne jako obszar szczególnego poznania w ramach nauk o zarządzaniu. Zawężając pole rozważań do badań prowadzonych w tym zakresie, dokonano identyfikacji i analizy wyzwań stojących przed badaczami w kontekście założeń ontologicznych, celów poznawczych oraz stosowanych metod badawczych.

SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE, METODOLOGIA BADAŃ

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE PERSPECTIVE OF RESEARCH – METHODOLOGICAL CHALLENGES

Abstract

This paper presents organizational behavior as an area of particular knowledge in the context of management sciences. Analysing the studies conducted in this area, identified and analyzed the challenges facing researchers in the context of ontological assumptions, goals and cognitive research methods.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, METHODOLOGY

METODY NEUROOBRAZOWANIA MÓZGU W BADANIACH PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI W ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Na wszystkich szczeblach zarządzania decydenci muszą rozwiązywać różnego rodzaju problemy i podejmować decyzje, od których zależy nie tylko jakość zarządzania przedsiębiorstwem, lecz także i efektywność jego działania na rynku. Współcześnie rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji staje się zadaniem coraz trudniejszym i bardziej złożonym, gdyż wciąż rośnie złożoność problemów, sytuacji decyzyjnych oraz sposobów ich rozwiązywania. Rodzi to potrzebę nieustającego doskonalenia procesu decyzyjnego, realizowanego przez danego decydenta, który polega na poszukiwaniu informacji i ocenie dostępnych wariantów oraz podjęciu na tej podstawie konkretnej decyzji. W gospodarce rynkowej i konkurencyjnej większość decyzji jest podejmowana w sytuacji niepewności, w której trudno jest przewidzieć przyszłe zdarzenia bez posiadania dodatkowych informacji. Takie dodatkowe informacje można uzyskać, stosując między innymi najnowsze metody neuronauki poznawczej, tj. metody neuroobrazowania mózgu, np. funkcjonalny rezonans magnetyczny czy elektroencefalografię. Neuronauka poznawcza i jej odkrycia zaowocowały powstaniem nowej dyscypliny wiedzy, jaką jest neurozarządzanie. R. Bagozzi, światowej klasy specjalista nauk o zarządzaniu, stwierdził: „Postrzegam neuronauki jako uzupełnienie nauk społecznych i menadżerskich. (...) neuronauki posiadają możliwości weryfikacji klasycznych teorii w naukach społecznych, mogą

* Dr Agata Wawrzyniak – Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

** Dr Barbara Wąsikowska – Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

obalić teorie nieprawdziwe oraz ogólnie, pomóc nam wyraźniej pojąć, w jaki sposób pracuje mózg po to, aby lepiej wyjaśniać, przewidywać i kontrolować działania ludzi. (...) Ekonomiści obecnie postrzegają neuronauki jako użyteczne narzędzie w testowaniu teoretycznych gier decyzyjnych oraz innych hipotez opartych na procesie podejmowania decyzji (...) [27, s. 86–89].

1. Neurobiologiczne podstawy podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji jest jednym z najczęstszych i najważniejszych zachowań człowieka. Codziennie każdy człowiek staje w obliczu konieczności podejmowania wielu decyzji dotyczących różnych aspektów życia. Proces podejmowania decyzji polega na wyborze spośród wielu możliwych rozwiązań obejmujących selekcję i odrzucanie niewłaściwych alternatyw. Składa się z ogromnej liczby strategii poznawczych, które mają na celu usprawnienie dokonywania wyborów, ale mogą czasem prowadzić do błędnych wniosków. Między ludźmi występują znaczne różnice w zakresie podejmowania decyzji. Niektórzy potrafią dokonywać szybkich i trafnych wyborów, inni mają z tym wiele problemów. Generalnie uważa się, że im ważniejsza dla człowieka jest decyzja, tym analizowanie wszystkich za i przeciw trwa dłużej, a wysiłek umysłowy włożony w jej podjęcie jest większy. Analizując proces podejmowania decyzji, trzeba brać pod uwagę, że decydenci zazwyczaj wiedzą, czego chcą. Posiadając określony zasób informacji, podejmują na ich podstawie najlepsze, ich zdaniem, decyzje. Jednak nie zawsze oznacza to, że są one obiektywnie racjonalne. Każda ludzka decyzja, każde działanie opiera się na emocjach i jest przez nie uruchamiane. A. Etzioni, jeden z głównych przedstawicieli szkoły socjoekonomicznej, podkreśla, że racjonalność nie stanowi o naturze ludzkiej i nie jest „naturalną” tendencją czy stanem jednostki działającej. Podkreśla, że naturalnym stanem konsumenta jest nieracjonalność rozumiana jako stan „entropijny”. Cechuje go przypadkowość wyboru, brak kalkulacji, emocjonalność, niespójność, wewnętrzna konfliktowość, odporność na argumenty i myślenie grupowe. Interesujący jest również pogląd A. Etzioniego, że nie powinno się rozważać, czy jednostka jest racjonalna, czy nie, ale jak i w jakich okolicznościach otoczenia skłania się do bycia racjonalną [2, s. 18–20]. Tak naprawdę budujemy naszą racjonalność, aby utrzymać równowagę emocjonalną.

Powszechnie przyjmuje się, że przed podjęciem decyzji ma miejsce racjonalna ocena sytuacji. W rzeczywistości wiemy to dzięki odkryciom neuronauki poznawczej, najpierw odbywa się ocena emocjonalna, a następnie są uruchamiane procesy poznawcze. Oznacza to, że świadome myślenie ma miejsce bardzo często po podjęciu decyzji (szczególnie w przypadku decyzji impulsywnych, które są podejmowane na bazie motywów emocjonalnych). Służy ono szybkiemu znalezieniu racjonalnego wyjaśnienia lub usprawiedliwienia naszych działań. Aby znaleźć racjonalne wytłumaczenie podjętych

wcześniej decyzji, bardzo często oszukujemy samych siebie. Jak pokazują liczne badania, tylko ułamek wydarzeń wokół nas postrzegamy świadomie. Większość informacji pochodzących z otoczenia odbieramy nieświadomie. Nawet decyzje są podejmowane świadomie tylko w 5 do 20% przypadków (w zależności od przyjętej definicji świadomości). Wyniki badań z użyciem funkcjonalnego rezonansu magnetycznego pokazują, że już nawet na 10 sekund przed świadomym podjęciem decyzji, której ręki użyć do wykonania pewnego zadania, następuje aktywacja kory przedczołowej w odpowiedniej dla tej ręki (tj. lewej lub prawej) półkuli mózgowej [4; 21]. Mózg typowego człowieka energetycznie nie ma możliwości przyjąć, zrozumieć, zinterpretować w tym samym momencie większej ilości danych i podjąć na ich podstawie decyzji. Jest o dla niego tak duży wysiłek i stres, że często chcąc tego stresu uniknąć, nie podejmuje żadnej decyzji. W związku z tym u większości ludzi wytworzył się mechanizm upraszczania. Proces strukturyzowania i upraszczania ułatwia radzenie sobie z nadmiarem informacji w ogóle, może być jednak potraktowany jako stała tendencja wyznaczająca sposób naszego funkcjonowania w świecie [8, s. 37]. Umiejętność upraszczania złożonych kwestii i ich redukcji do najważniejszych elementów stanowi nawyk wielu osób pełniących z powodzeniem funkcje kierownicze i zarządzające. To często też jedyny sposób umożliwiający im podejmowanie złożonych decyzji.

Wszystkie decyzje człowieka opierają się na determinacji mózgu, by minimalizować ryzyko i maksymalizować nagrodę. Jest to główna zasada organizująca działanie mózgu. Działając, zawsze zmierzamy w kierunku „od problemu” lub „do celu”. Towarzyszą temu zwykle silne emocje. Neuronauka wskazuje, że odpowiedzialny za to jest układ nagrody, zwany także ośrodkiem przyjemności. Jest to zbiór struktur mózgowych związanych z motywacją i kontrolą zachowania. Ewolucyjnie mechanizm ten wykształcił się, aby zwiększać prawdopodobieństwo niektórych zachowań, potencjalnie korzystnych dla organizmu. U człowieka jego pobudzenie jest związane z subiektywnym odczuwaniem przyjemności. System nagrody jest aktywowany w sytuacjach zaspokajania popędów, a także w trakcie wykonywania innych czynności, ocenianych jako przyjemne [23, s. 181–192]. Jest on częścią układu limbicznego. Otrzymuje również sygnały z ciała migdałowatego. Badania potwierdzają, że mózg bardzo lubi być nagradzany. Nie znosi natomiast poczucia różnego rodzaju dyskomfortu. Podstawową nagrodą dla mózgu jest pewność, z kolei zagrożeniem – jej brak.

Bardzo podobne do poczucia pewności jest poczucie autonomii. Kiedy człowiek ma wrażenie, że nie sprawuje nad czymś dostatecznej kontroli, doświadcza tym samym poczucia braku bycia sprawcą i posiadania możliwości wpływania na wynik swojego działania. Z wielu badań wynika, że dla ludzi głównym powodem założenia własnej firmy nie jest deklarowane pragnienie osiągnięcia równowagi między pracą a życiem osobistym (właściciele firm często pracują dłużej niż inni), ale możliwość podejmowania samodzielnych decyzji. Daje to właścicielom firm poszukiwane przez nich poczucie autonomii i niezależności.

Przegląd literatury dotyczącej podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów decyzyjnych wskazuje, że większość prac skupia na podejmowaniu decyzji przez jednostki. Znaczna część publikacji, które ukazały się niedawno, również stosuje to podejście, uzupełniając je o wnioski dotyczące funkcjonowania mózgu, pochodzące z badań prowadzonych na gruncie neurobiologii. Niemniej jednak pewna liczba autorów podkreśla znaczenie grupowego podejmowania decyzji, które w wielu wypadkach daje lepsze wyniki w znajdowaniu skutecznych rozwiązań niż podejście indywidualne. Stanowi to nowe podejście w neuronauce, która zaczęła dopiero poszukiwać neurobiologicznych podstaw podejmowania decyzji przez grupy społeczne [15, s. 1].

2. Zmierzch *homo economicus*¹

Podejmowanie decyzji to świadomy akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego, ze zbioru możliwych wariantów, rozwiązania problemu decyzyjnego [25, s. 194]. W tej klasycznej definicji nacisk jest kładziony na racjonalne postępowanie. Ma to ścisły związek ze stosowanym powszechnie w naukach ekonomicznych modelem człowieka racjonalnego (*homo oeconomicus*).

Model *homo oeconomicus* został wprowadzony w połowie XVIII w. i podlegał do tej pory wielu modyfikacjom, polegającym głównie na: precyzowaniu ustaleń wcześniejszych autorów, dodawaniu nowych czynników istotnych dla analizy działania człowieka ekonomicznego oraz krytyce poszczególnych założeń modelu. Koncepcja *homo oeconomicus* jest uznawana w szkole klasycznej i jej kontynuacjach za założenie umożliwiające formułowanie teoretycznych uogólnień. *Homo oeconomicus* jest to model, w którym przyjmuje się, że:

1. jednostki są racjonalne;
2. działają na podstawie pełnej i doskonałej informacji, mają też nieograniczone możliwości ich przetwarzania;
3. celem decydentów jest maksymalizacja oczekiwanej użyteczności lub maksymalizacja zysku;
4. działają w wąsko pojętym własnym interesie, tzn. bez uwzględnienia użyteczności innych podmiotów;
5. mają spójne preferencje, również czasowe, zgodnie z modelem wykładniczo dyskontowanej użyteczności;
6. podejmują decyzje, biorąc pod uwagę reguły wnioskowania Bayesowskiego, traktują swe dochody i zasoby zamiennie, tzn. jako nieoznaczone co do źródła pochodzenia lub celu przeznaczenia [20, s. 22].

¹ Tytuł podpunktu nawiązuje do pracy [17].

Człowiek nieustannie staje przed trudnymi decyzjami, niekiedy mając do wyboru jedną spośród wielu możliwości, które mają swoje wady i zalety. Podjęcie decyzji zawsze wywołuje określone skutki, mniej lub bardziej pożądane. Dokonując wyboru, eliminuje te, których efekt jest najmniej oczekiwany, dochodząc do właściwej decyzji. Przedstawiony model zakłada, że podmiot podejmujący decyzje zawsze działa bezemocjonalnie i racjonalnie, dążąc do osiągnięcia maksymalnych korzyści materialnych. Model ten pomija natomiast fakt, iż decydenci biorą także pod uwagę interes społeczny, działania proekologiczne oraz szereg korzyści niepieniężnych [1, s. 24–25].

Tradycyjne ujęcie koncepcji *homo oeconomicus* jest obecnie krytykowane jako podejście nieadekwatne do wyjaśniania zjawisk dotyczących dokonywania rzeczywistych wyborów przez decydentów we współczesnej gospodarce. Krytycy koncepcji *homo oeconomicus* opierają się głównie na wynikach badań z dziedziny psychologii oraz socjologii, według których w rzeczywistości założenia człowieka racjonalnego praktycznie nigdy nie są spełnione. Już w połowie lat 50. H.A. Simon, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1978 r., opracował koncepcję ograniczonej racjonalności, według której człowiek nigdy nie ma informacji niezbędnych do podjęcia w pełni racjonalnej decyzji, a jeśli nawet miałaby je, nie miałby zdolności poznawczych, aby je przetworzyć. Pełna racjonalność, jak twierdził Simon, jest niemożliwa [19, s. 129–148]. Jak wykazali amerykańscy psychologowie A. Tversky i D. Kahneman, człowiek dokonując wyborów ekonomicznych, nie kieruje się zasadami logiki i rachunku prawdopodobieństwa, ale poprzestaje na tzw. heurystykach pozwalających na szybkie podjęcie decyzji, które jednak łączą się z ryzykiem częstych błędów. Kolejnym argumentem przemawiającym przeciwko paradygmatowi *homo oeconomicus* jest sformułowana przez Tversky'ego i Kahnemana teoria perspektywy, zgodnie z którą za decyzjami człowieka stoją emocje i instynkt, które wykrzywiają prawidłową ocenę sytuacji i powodują, że podejmowane przez niego decyzje z ekonomicznego punktu widzenia nie zawsze są korzystne [7, s. 263–292].

Obecnie obserwuje się zmierzch modelu *homo oeconomicus*, coraz bardziej przekonywająco podważany jest pogląd, leżący u podstaw ekonomii i zarządzania ery przemysłowej, że człowiek zawsze podejmuje decyzje oparte na podstawie racjonalnych wyborów [10, s. 95–96]. Konieczność zmiany klasycznie pojmowanego człowieka ekonomicznego znajduje się w kręgu zainteresowań wielu współczesnych badaczy. W miejsce tradycyjnego *homo oeconomicus* zaproponowali oni wiele modeli alternatywnych. Jednym z nich jest *homo neuroeconomicus*.

Homo neuroeconomicus jest typem szybko podejmującym decyzje, polegając mniej na logice, a bardziej na reakcjach afektywnych wynikających z funkcjonowania układów neuronowych. Działanie jest głównie determinowane przez emocje i emocjonalne doświadczenia [18, s. 35]. Codzienna maksymalizacja użyteczności opiera się w większym stopniu na uczuciach niż obiektywnych rezultatach decyzji.

Użyteczność jest rozważana w kategoriach racjonalnych i emocjonalnych kosztów [3, s. 945–946; 6, s. 30].

Dokonując analizy różnic między modelem *homo oeconomicus* a *homo neuroeconomicus* należy zwrócić uwagę na dostęp do informacji i stosunek do technologii informacyjnej (por. tabela 1). Rozwój i upowszechnienie systemów informatycznych, a także postępująca globalizacja spowodowały wzrost dostępności informacji oraz możliwości ich wykorzystania. Ilość i jakość dostępnych informacji zwiększyła się w ostatnich latach zasadniczo. Nie przekłada się to jednak na stopień racjonalności jednostek, ponieważ racjonalność dotyczy procentu wykorzystanych informacji w stosunku do ogólnie dostępnych, a nie ich ilości bezwzględnej (człowiek, nawet korzystając z komputerów, ma ograniczoną zdolność przetwarzania informacji, natomiast ilość dostępnych informacji przyrasta w postępie geometrycznym). Choć informacje są obecnie wykorzystywane bardziej umiejętnie, przy zaangażowaniu większej wiedzy, to jednak stopień racjonalności jest kwestią stosunku wiedzy użytej do całej (w danym czasie) dostępnej wiedzy [5, s. 69–70].

Tabela 1. Porównanie *homo oeconomicus* i *homo neuroeconomicus*

Kryterium	<i>Homo oeconomicus</i>	<i>Homo neuroeconomicus</i>
Perspektywa działania	indywidualizm, subiektywizm	indywidualizm, subiektywizm
Wyznawane poglądy	utilitaryzm, relatywizm	utilitaryzm, hedonizm, relatywizm
Cel życia	zaspokajanie potrzeb materialnych, maksymalizacja użyteczności	zaspokajanie potrzeb materialnych, emocjonalnych i społecznych, maksymalizacja przyjemności, nieograniczony rozwój, samorealizacja
Dominujące cechy	racjonalność, autonomia, niezależność, egoizm, wyrachowanie	emocjonalność, autonomia, poczucie wolności, egoizm/altruizm, aktywność
Sposób podejmowania decyzji	racjonalny, rozważny, spokojny, ograniczanie ryzyka	decyzje podejmowane szybko, duży wpływ emocji, ograniczona racjonalność/irracjonalność, podejmowanie ryzyka
Stosunek do społeczeństwa	aspójeczny, obojętny	poczucie przynależności, ale na własnych zasadach, popularność mediów społecznościowych
Stosunek do IT	korzysta z komputera i internetu jako dodatkowego narzędzia	komputer jako podstawowe narzędzie, stała obecność w sieci

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ludzkie działanie jest złożonym wynikiem równoczesnego oddziaływania racjonalności oraz emocji. Model *homo neuroeconomicus*, lepiej niż klasyczny *homo oeconomicus*, pozwala zrozumieć współczesne zachowania pojedynczego decydenta w sferze gospodarowania. A to stanowi szerokie

pole do prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu, w tym przede wszystkim w nowo powstałej dyscyplinie, jaką jest neurozarządzanie.

3. Metody neuroobrazowania mózgu stosowane w zarządzaniu

Neuronauka to interdyscyplinarna gałąź nauki, której celem jest poszukiwanie wyjaśnień funkcjonowania poznawczego, emocjonalnego i społecznego ludzi w oparciu o prawidłowości funkcjonowania mózgu [22, s. 49]. Jednym z przełomowych jej dokonań było odkrycie w końcu lat 90. XX wieku neuronów lustrzanych, których właściwości są bardzo istotne w procesie podejmowania różnorodnych decyzji, także tych stanowiących istotę zarządzania. Także rozwój metod badania funkcjonowania i obrazowania mózgu przyczynił się do rozwoju neuronauk. Coraz częściej, chcąc zrozumieć i wyjaśnić zachowania człowieka, badacze odwołują się do wyników badań prowadzonych z zastosowaniem elektroencefalografii (ang. *Electroencephalography* – EEG) czy funkcjonalnego obrazowania magnetyczno-rezonansowego (ang. *functional magnetic resonance imaging* – fMRI) [24, s. 21]. Metody te z powodzeniem znajdują zastosowanie w badaniach zagadnień związanych m.in. z: ekonomią, marketingiem i zarządzaniem. W związku z tym coraz częściej mówi się o nowych dziedzinach nauki, takich jak: neuroekonomia, neuromarketing i neurozarządzanie.

3.1. Funkcjonalny rezonans magnetyczny

Zastosowanie funkcjonalnego rezonansu magnetycznego w zarządzaniu wiąże się z odkryciem, jakiego dokonał we wczesnych latach 90. XX wieku Seiji Ogawa. Stwierdził on, że hemoglobina związana z tlenem (oksyhemoglobina) ma inne właściwości magnetyczne niż jej forma z tlenem niezwiązana. Dzięki temu obraz naczyń mózgu w obrazie rezonansu magnetycznego zmienia się w zależności od tego, jak dużo jest w nich każdego rodzaju hemoglobiny, czyli jak bardzo natlenowana jest krew. Zatem fMRI nie mierzy funkcji mózgu w sposób bezpośredni, lecz opiera się na założeniu, że mierząc tempo i objętość przepływu krwi przez naczynia mózgu, można wnioskować o poziomie aktywacji tkanki nerwowej. Tak więc w przypadku fMRI aktywne neurony zużywają więcej tlenu pobieranego z naczyń włosowatych, w wyniku czego mózg wysyła w te obszary więcej tlenu. Zmiana ukrwienia oraz wynikającego z tego większego stężenia krwi natlenowanej następuje z opóźnieniem około pięciu sekund w stosunku do wzrostu aktywności neuronów. Jest to tzw. odpowiedź hemodynamiczna. Stosując fMRI, można zaobserwować wyżej opisaną zmianę odpowiedzi hemodynamicznej poszczególnych rejonów mózgu w reakcji na zastosowaną stymulację, np. na oglądaną lub słuchaną reklamę.

Jako przykład zastosowania techniki fMRI w kontekście marketingowym może posłużyć badanie znane pod nazwą „Pepsi Challenge w skanerze” [11]. W latach 80. ubiegłego wieku koncern PepsiCo przeprowadził badanie polegające na tym, że ludziom na ulicach oferowano do spróbowania dwie próbki napoju (pepsi i colę) i proszono o wskazanie, który im bardziej smakuje. Okazało się, że ludzie w ponad 50% wybierali pepsi (często ci, którzy do tej pory byli przekonani, że wolą colę). Profesor R. Montague postanowił sprawdzić, jak to możliwe, że większość ludzi wybiera coca-colę, skoro pepsi smakuje lepiej, przeprowadzając eksperyment z użyciem fMRI. W przeprowadzonym eksperymencie uczestników częstowano coca-colą oraz pepsi, prosząc ich najpierw o wcześniejsze oznajmienie, który napój wolą. Następnie uczestnicy przechodzili test smaku, w którym podawano im anonimowo napój, a zadaniem uczestnika było ustalenie, czy dana próbka smakuje mu, czy nie. Okazało się, że w momencie braku informacji o marce produktu zaniknęły pierwotne preferencje i osoby badane mniej więcej po połowie zaklasyfikowały się do obu grup „lubiących” poszczególne napoje.

3.2. Elektroencefalografia

Wśród metod badawczych neurofizjologii elektroencefalografia (EEG) wyróżnia się najdłuższą historią zastosowań, najniższym kosztem, całkowitą nieinwazyjnością i najwyższą rozdzielczością czasową. Urządzenie EEG rejestruje aktywność elektryczną kory mózgowej. Pierwsze takie badanie na ludziach wykonał w 1924 roku Hans Berger. Z początkiem XXI wieku elektroencefalografię zaczęto stosować w badaniach marketingowych (więcej na ten temat można przeczytać w pracach: [12, 14, 30, 31]). Rejestrując i analizując fale mózgowe respondenta, można się dowiedzieć, które bodźce w reklamie wywołują pozytywną lub negatywną reakcję emocjonalną. Można zaobserwować w czasie rzeczywistym, jaki jest stopień skupienia uwagi badanego, jak przebiegają procesy emocjonalnego zaangażowania w każdej sekundzie oglądanej reklamy.

Obecnie na podstawie analizy fal mózgowych można [13]:

- opisać całą reklamę z precyzją do ułamka sekundy;
- wskazać sceny generujące najsilniejsze zaangażowanie emocjonalne;
- opisać reakcje na obraz, dźwięk, wypowiedane słowa, zastosowane efekty specjalne;
- zarekomendować najlepszą wersję podkładu muzycznego, które najlepiej wzmacnia przekaz zawarty w obrazie;
- wybrać najlepszy sposób ekspozycji logo i opakowania;
- określić, czy scena otwierająca ma potencjał do wyróżnienia reklamy z bloku;
- zdecydować, która wersja zakończenia najlepiej pobudzi do działania prozakupowego.

Bardzo często badanie EEG łączy się z dodatkowymi pomiarami biometrycznymi, tj. z badaniem odruchu skórno-galwanicznego (GSR) oraz z pomiarem tętna (HR).

Zestawiając EEG z tymi dodatkowymi pomiarami, można otrzymać dokładniejsze informacje na temat reakcji emocjonalnych respondentów wywołanych bodźcami (np. dźwiękowymi) zawartymi w reklamie.

4. Neurozarządzanie

Neurozarządzanie to interdyscyplinarna dziedzina wiedzy, łącząca zarządzanie, neurobiologię, neuronaukę poznawczą, psychologię, filozofię i wiele innych dziedzin w celu wyjaśnienia neuronalnych podstaw podejmowania decyzji zarządczych. Neurozarządzanie z pomocą badań psychofizjologicznych ocenia rolę mózgu, podczas podejmowania decyzji, klasyfikowania zagrożeń i korzyści wynikających np. z: wyboru specyficznej strategii działania, zatrudnienia danej osoby w firmie, zastosowania kary wobec podwładnego itp. Neurozarządzanie obejmuje różne subdyscypliny, które odwołują się mocno do podejść behawioralnych. Wśród nich neuromarketing i neuroprzywództwo są dziedzinami, które zyskują coraz większe znaczenie jako obszary badań i wdrożeń ich wyników do praktyki biznesowej.

Neuromarketing jest to wykorzystanie narzędzi pomiarowych stosowanych w naukowych badaniach psychofizjologicznych oraz wiedzy o zachowaniach człowieka w procesie optymalizacji bodźców marketingowych, czyli można powiedzieć skrótowo, że termin ten oznacza marketing oparty na badaniach neuronaukowych. Neuromarketing zawiera się w trzech obszarach: rozwija klasyczne badania marketingowe, wspiera tworzenie przekazu komunikacyjnego zgodnie z wiedzą neuronaukową oraz stosuje techniki neuronauki poznawczej do wspierania sprzedaży. Neuromarketing stosuje techniki neuronauki poznawczej do analizy podejmowania decyzji w procesie kształtowania komunikacji z rynkiem i odnosi się do wszystkich narzędzi marketingowych (tworzących marketing mix). Wynika to ze świadomości konieczności stosowania w procesie planowania i realizowania koncepcji polityki produktu, cen, promocji, dystrybucji podejścia neuropsychologicznego i neuropoznawczego. Środkiem ciężkości neuromarketingu jest polityka komunikacji, ponieważ reakcje mózgu są mierzone w odniesieniu do określonych bodźców zewnętrznych (np. reklama). Wśród publikacji dotyczących tej tematyki należy wymienić prace: [12, 14, 30, 31].

Neuroprzywództwo jest dziedziną łączącą wiedzę z zakresu neurobiologii i neuronauki z praktyką z zakresu przywództwa w organizacjach, zarządzania zmianą oraz konsultingu i coachingu. Pogłębienie wiedzy z zakresu neuroprzywództwa może pomóc indywidualnym osobom (menadżerom) i organizacjom w pełnym wykorzystaniu ich potencjału przez lepsze zrozumienie, jak działa ludzki mózg na poziomie osobistym, zespołowym i na poziomie całych systemów. Termin „neuroprzywództwo” został wprowadzony w 2006 r. przez D. Rocka i J. Schwartza w artykule

pt. *The Neuroscience of Leadership* [16]. Neuroprzywódczość zakłada, iż im większą posiadamy wiedzę o mózgu, tym lepiej zdajemy sobie sprawę, jak wiele reakcji, zachowań i błędów bierze się nie z winy danego człowieka, lecz z samej budowy mózgu i jego fizjologii. Jeśli wiemy, jak coś działa i jaka jest tego przyczyna, możemy to kształtować, wpływać na to i tym zarządzać, czyli się rozwijać. Wiedza ta jest cenną pomocą dla każdego, niezależnie od wykonywanej pracy. Wiedza z zakresu neuroprzywódczości może umożliwić pracownikom uzyskanie większej efektywności i pozwoli uniknąć wypalenia. W przypadku menedżerów może ona pomóc skuteczniej zlecać zadania innym i z większym powodzeniem zarządzać jednocześnie różnymi działaniami/projektami. W kontekście kierowania zespołami ludzkimi wiedza, jak działa mózg człowieka, może wspomóc stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która sprawi, że podwładni będą lepiej zmotywowani do wykonywania swojej pracy, będą z większą kreatywnością i uwagą wykonywać powierzone im obowiązki, będą lepiej współpracować z innymi pracownikami w firmie.

Neurozarządzanie bada zatem procesy, które zachodzą w mózgu, a które mają wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Dla zrozumienia tego, czym jest zarządzanie, należy posłużyć się modelem POSDCORB, stworzonym przez L. Gulicką i L. Urwickę. Model ten obejmuje klasyczne działania menedżerskie, czyli: planowanie, organizowanie, obsadzanie, kierowanie, raportowanie i planowanie wydatków (ang. *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting and Budgeting* – POSDCORB) [26, s. 19; 28, s. 43]. Jak wynika z tego modelu, istotą zarządzania jest podejmowanie zestawu działań skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Z tego wynika kolejny wniosek, że podejmowanie decyzji stanowi proceduralno-technologiczną cechę procesu zarządzania o wielorakich uwarunkowaniach ekonomicznych i psychosocjologicznych [25, s. 194]. Jak wspomniano wcześniej, podejmowanie decyzji jest procesem kognitywnym i myślowym, który ma na celu wybranie jakiejś opcji spośród możliwych, a więc celem neurozarządzania jest zastosowanie wiedzy dotyczącej funkcjonowania mózgu do analizowania potrzeb i motywów członków organizacji w celu lepszego przewidywania ich przyszłych zachowań. Neurozarządzanie potwierdza i doprecyzowuje swoimi metodami istniejące już ustalenia psychologii ekonomicznej (zawarte m.in. w pracach Kahnemana i Tversky'ego) oraz innych nauk ekonomicznych. Jest to możliwe dzięki precyzyjnemu obrazowaniu mózgu, które umożliwia lepsze zrozumienie reakcji człowieka na bodźce. Znajomość funkcji i interakcji kluczowych regionów mózgu pozwala rozpoznawać, które obszary, w jakiej kolejności i z jaką szybkością są aktywowane podczas oddziaływania danego bodźca. Dzięki temu możliwe było odkrycie, że wiele ważnych dla podejmowania decyzji procesów odbywa się w korze mózgowej, zanim to zostanie uświadomione przez człowieka, i że wszystkie procesy, które mają miejsce poza nią, są w zasadzie nieświadome. Podsumowując, można

krótko powiedzieć, że neurozarządzanie to nauka i sztuka przewodzenia organizacji „zgodnie z mózgiem” [29].

Cechami wspólnymi zarządzania, psychologii i neurologii jest szukanie przyczyn zjawisk dotyczących decyzji ludzkich oraz tworzenie teorii zachowań i na ich podstawie prognozowanie zachowań przyszłych. Powstanie neurozarządzania było skutkiem połączenia narzędzi używanych w tych trzech naukach we wspólnym celu zbadania człowieka i jego zachowania w dziedzinie zarządzania – istotną rolę w badaniach ma zastosowanie współczesnych nieinwazyjnych technologii badania aktywności ludzkiego mózgu. Dzięki ich zastosowaniu możliwe jest mierzenie aktywności mózgu, stworzenie mapy jego aktywności oraz skorelowanie tych wyników z podejmowanymi decyzjami w celu ich zrozumienia oraz tworzenia prognoz na przyszłość. Metody te umożliwiają analizę tego, jak zmienia się aktywność określonych części mózgu podczas wykonywania przez jednostkę różnych zadań (w tym podejmowania decyzji). W praktyce dokonuje się zazwyczaj pomiarów w warunkach kontrolnych (np. w trakcie spoczynku) i w warunkach eksperymentalnych (np. gdy osoba badana dokonuje oceny), a następnie oba pomiary są porównywane. Różnica w obrazach mózgu w obu warunkach informuje o tym, które obszary były aktywne w trakcie wykonywania zadania. Badacze wykorzystują przede wszystkim dwie techniki pomiarowe: elektroencefalogram (EEG) oraz funkcjonalny rezonans magnetyczny (fMRI).

Podsumowanie

Dotychczas nadrzędną zasadą było traktowanie konsumenta jako świadomie i racjonalnie podejmującego swoje decyzje, tymczasem wielu współczesnych ekonomistów i specjalistów od marketingu dowodzi, że człowiek często postępuje irracjonalnie (za udowodnienie tej tezy D. Kahneman otrzymał w roku 2002 Nagrodę Nobla). W kontekście badań konsumenckich podobne wnioski wyciągnęli i inni uczeni (np. Pradeep, Zaltman, Ohme). Uważają oni, że większość podejmowanych przez ludzi decyzji ma charakter zautomatyzowany, tzn. impulsywny i bez udziału ich świadomości [24]. Dlatego też prowadzenie badań marketingowych tylko przy użyciu tradycyjnych metod, takich jak np. badania ankietowe czy dyskusje grupowe, są niewystarczające, bazują one bowiem w większości wypadków na słownych deklaracjach konsumentów, które nie zawsze oddają ich prawdziwe emocje, a często wręcz dostarczają mylących danych. Metody te należy więc uzupełnić o badania prowadzone z użyciem technik wywodzących się z neurobiologii (takich jak: funkcjonalny rezonans magnetyczny czy elektroencefalografia). Wiele eksperymentów potwierdziło, że badania marketingowe prowadzone przy pomocy technik neuronauki poznawczej pozwalają skutecznie przygotować strategię i komunikację marketingową.

Dzięki rozwojowi neuronauki poznawczej nasze postrzeganie otaczającego nas świata zostało oczyszczone z przestarzałych i nieścisłych wyobrażeń o racjonalnym decydencie (*homo oeconomicus*) i zapewnia fundament pod zmianę paradygmatu w kierunku człowieka emocjonalno-poznawczego (*homo neuroeconomicus*) [29].

Bibliografia

- [1] Dudziak S., *Ekonomia behawioralna – interdyscyplinarne podejście do zachowań ekonomicznych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 32, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 24–25.
- [2] Etzioni A., *Rationality is anti-entropic*, „Journal of Economic Psychology” 1986, Vol. 7, pp. 17–36.
- [3] Hardy-Vallee B., *Decision-Making: A Neuroeconomic Perspective*, “Philosophy Compass” 2007, Vol. 2(6).
- [4] Haynes J., Sakai K., Rees G., Gilbert S., Frith Ch., Passingham R.E., *Reading Hidden Intentions in the Human Brain*, “Current Biology” 2007, Vol. 17, pp. 323–328.
- [5] Jurek M., Rybacki R., *Model homo oeconomicus i jego dostosowanie do współczesnych warunkowań*, [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka. Cz. 1, Problemy teoretyczne*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 180, Katowice 2014.
- [6] Kacprzyk J., *Neuroeconomics: from homo economicus to homo neuroeconomicus*, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona 2008, <https://racef.es/es/discurso/neuroeconomics-homo-economicus-homo-neuroeconomicus> (dostęp: 15.02.2016).
- [7] Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, “Econometrica” 1979, Vol. 2, pp. 263–292.
- [8] Kossowska M., *Poznawcze mechanizmy radzenia sobie ze złożonością informacyjną*, „Przegląd Psychologiczny” 2003, tom 46, nr 1, s. 37–55.
- [9] Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2*, Strelau J. (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 441–468.
- [10] Mazurowska M., *Paradygmat homo oeconomicus a rachunkowość behawioralna*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, nr 4, s. 88–101.
- [11] McClure S., Li J., Tomlin D., Cypert K., Montague L., Montague P., *Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks*, “Neuron” 2004, Vol. 44.
- [12] Mruk H., Sznajder M., *Neuromarketing. Interdyscyplinarne spojrzenie na klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008.

- [13] Ohme R., Pleszczyńska I., Osiecki K., Reykowska D., Szczurko T., *Nowa generacja badań konsumenckich: eksperyment, czasy reakcji i fale mózgowo*, [w:] Wierzchoń M., Orzechowski J., *Nowe trendy w reklamie. Między nauką i praktyką*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010.
- [14] Pradeep A., *Mózg na zakupach. Neuromarketing w sprzedaży*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- [15] Ringleb A.H., Rock D., *NeuroLeadership in 2009*, <http://www.davidrock.net/files/NeuroLeadershipIn2009.pdf> (dostęp: 15.02.2016).
- [16] Rock D., Schwartz J., *The Neuroscience of Leadership*, 2006, <http://www.strategy-business.com/article/06207?gko=6da0a> (dostęp: 15.02.2016).
- [17] Sedlacek T., Orrell D., *Zmierzch homo economicus*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
- [18] Silva R., Filipe J., *The Homo Neuroeconomicus – A Window for the Future*, The “HIOAB Journal” 2013, Vol. 4, Issue 3, pp. 31–37.
- [19] Simon H., *From Substantive to Procedural Rationality*, [in:] *Methods and Appraisal in Economics*, S.J. Latsis (ed.), Cambridge University Press, Cambridge 1976, pp. 129–148.
- [20] Solek A., *Ekonomia behawioralna a ekonomia neoklasyczna*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego 2010, nr 8.
- [21] Soon C., Brass M., Heinze H., Haynes J., *Unconscious determinants of free decisions in the human brain*, “Nature Neuroscience” 2008, No. 11, pp. 543–545.
- [22] Stach R., Popek A., *Decyzje ekonomiczne i społeczne z perspektywy pogranicza neuronauk oraz nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
- [23] Stahl S., *Podstawy psychofarmakologii: teoria i praktyka*, Via Medica, Gdańsk 2010.
- [24] Szymusiak H., *Neurobiologiczne techniki stosowane w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [25] Targalski J., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), PWN, Warszawa 1986.
- [26] Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [27] Tkaczyk B., *Richard Bagozzi: neuronauki i zarządzanie. Romowa z prof. Richardem Bagozzi*, „Manager” 2010, nr 3, s. 86–89.
- [28] Watson T., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.
- [29] Wollenweber L., *Neuromanagement. Schlüssel zum Erfolg von Manager, Mitarbeiter und Unternehmen*, http://www.coamax.de/tl_files/inhalt/bilder-blog/Neuromanagement.pdf, 2012 (dostęp: 15.02.2016).

[30] Zaltman G., *Jak myślą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Harvard Business Press, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2008.

[31] Zurawicki L., *Neuromarketing. Exploring the Brain of the Consumer*, Springer 2010.

METODY NEUROOBRAZOWANIA MÓZGU W BADANIACH PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI W ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Na przełomie lat 40. i 50. XX wieku miała miejsce tzw. druga rewolucja wiedzy o poznaniu. Przyczyniła się ona bezpośrednio do powstania psychologii poznawczej, rozwoju neurobiologii oraz narodzin neuronauki poznawczej i kognitywistyki. Nastąpił gwałtowny rozwój technik i metod neuroobrazowania mózgu. Rozwój zaś tych technik i metod umożliwił pogłębienie wiedzy z innych dyscyplin naukowych. W drugiej połowie lat 90. XX wieku „rewolucją poznawczą” zainteresowali się ekonomiści. Pojawiły się nowe dyscypliny naukowe, takie jak: neuroekonomia, neurozarządzanie czy neuromarketing. Celem artykułu jest wprowadzenie w tematykę neurozarządzania i prezentacja wybranych metod neuroobrazowania mózgu stosowanych w zarządzaniu, tj. funkcjonalnego rezonansu magnetycznego oraz elektroencefalografii mózgu.

SŁOWA KLUCZOWE: REWOLUCJA POZNAWCZA, NEUROZARZĄDZANIE, HOMO NEUROECONOMICUS, NEURONAUKA POZNAWCZA, EEG, FMRI

BRAIN NEUROIMAGING METHODS IN THE RESEARCH OF DECISION MAKING PROCESS IN MANAGEMENT

Abstract

At the end of forties and the beginning of the fifties of the 20th century the second cognitive revolution took place. It contributed directly to the coming into existence of the cognitive psychology, to the development of neuroscience and the birth of cognitive neuroscience. Then the rapid development of brain neuroimaging methods took place. Economists became

interested in the cognitive revolution in the second half of the nineties. New fields of study appeared, such as neuroeconomics, neuromanagement and neuromarketing. The aim of this paper is to introduce to the subject of neuromanagement and to present selected methods of brain neuroimaging applied in management, i.e. functional magnetic resonance imaging and electroencephalography.

KEY WORDS: COGNITIVE REVOLUTION, NEUROMANAGEMENT, HOMO NEUROECONOMICUS, COGNITIVE NEUROSCIENCE, EEG, FMRI

METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST DOBORU ZMIENNYCH, METOD SKALOWANIA I PRÓBY BADAWCZEJ¹

Wprowadzenie

Badania naukowe zjawisk, również badania nad lojalnością menedżerską niosą za sobą problemy natury metodologicznej i metodycznej. Z jednej strony, istnieje przekonanie o możliwościach kształtowania cech, takich jak: lojalność, wierność czy uczciwość pod warunkiem, że istnieje baza – lojalność naturalna, stanowiąca cechę charakteru człowieka (traktowana jako wartość autoteliczna²), na której można kształtować postawy i zachowania. Z drugiej strony, możliwości kształtowania lojalności są kwestionowane ze względu na to, że wartości wyznawane przez człowieka są głęboko zakorzenione i trudne do identyfikacji. Takie założenie ogranicza możliwości kształtowania lojalności, chociaż całkowicie ich nie wyklucza.

* **Dr inż. Katarzyna Piórkowska** – Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Opracowanie stanowi trzecią część rozważań na temat prowadzenia badań naukowych. Część pierwsza pt. *Metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską – kontekst rozróżnienia paradygmatycznego* została opublikowana w „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4. Natomiast druga część pt. *Metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską – kontekst triangulacji teoretycznej i metodycznej* została opublikowana w: „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2.

² O wartościach ostatecznych (autotelicznych) i instrumentalnych szerzej zob.: [13, s. 226–233; 11].

Podjęcie rozważań w zakresie metodologicznych i metodycznych aspektów badania lojalności menedżerskiej stanowiło cel całego opracowania, a w niniejszej, ostatniej części (trzeciej) skoncentrowano się na metodycznych aspektach, takich jak: dobór zmiennych, skal, metod skalowania i próby badawczej. Poczynione ustalenia w tym obszarze wynikają z określonych przesłanek – z jednej strony, z woli przestrzegania rygoru metodycznego, a z drugiej, ze specyfiki analizowanego zjawiska. Odnosząc się do ontologicznych i epistemologicznych aspektów konstruktów „lojalność”, determinujących kwestie metodologiczne i metodyczne, należy zwrócić uwagę, iż analizie powinny podlegać dwa rodzaje zmiennych, a mianowicie te odnoszące się zarówno do postawy, jak i do zachowania³. Tę konieczność integracji dwóch podstawowych wymiarów lojalności potwierdzają wyniki badań prowadzonych od ok. 1990 roku (m.in.: [15, 6]). Podejście nastawione na badanie postaw (*attitudinal approach*) zakłada, że zachowanie jest zjawiskiem deterministycznym i można je wyjaśniać, badając postawy czy wartości. Deterministyczne ujęcie zjawisk implikuje logiczną relację pomiędzy zmiennymi, a więc w tym przypadku przyczynową zależność pomiędzy postawą i zachowaniem. Co więcej, podkreśla się tutaj znaczenie antecedenencji zachowania i stosuje mierniki postaw, takich jak: preferencje, zaangażowanie czy intencje. Z drugiej strony, podejście behawioralne (*behavioural approach*) zakłada w głównej mierze, że zachowanie jest zjawiskiem indeterministycznym. Wyróżnia się tutaj dwa poglądy – pierwszy dopuszcza możliwość, że zachowanie może być modyfikowane poprzez zewnętrzne wzmocnienia, a drugi (stochastyczny) sugeruje, iż lojalność jest raczej pewną stałą kategorią, a nie wynikiem zmiany, oraz że stanowi rezultat losowego (przypadkowego) zachowania niewynikającego z postawy. Wybór określonego podejścia determinuje sposób konstruowania narzędzi pomiaru. W przypadku podejścia zorientowanego na postawy pytania kierowane w stronę respondenta dotyczą głównie jego intencji zaangażowania, postawy, relatywnej postawy czy też preferencji wobec obiektu. Natomiast mierniki w podejściu behawioralnym dotyczą bądź samooceny zachowania, bądź faktycznego zachowania obserwowanego podczas spotkań panelowych czy fokusowych [6]. Optymalnym rozwiązaniem dla badacza wydaje się być połączenie tych dwóch perspektyw metodologicznych – wówczas istnieje możliwość zarówno uznania wielowymiarowości konstruktów „lojalność” [6, 24], jak i potraktowania postawy oraz zachowania jako dwóch oddzielnych zmiennych w dalszych pogłębionych badaniach, wykorzystujących modelowanie strukturalne czy analizę klastrów w celu macierzowej kategoryzacji form lojalności [2] i opracowania modelu predyktywnego. W pierwszej części badań własnych wykorzystano podejście

³ Nawiązując do poprzednich części opracowania, należy przypomnieć, iż lojalność stanowi latentny konstrukt wyższego rzędu złożony z dwóch wymiarów (postawa, zachowanie) odzwierciedlających relacje (formatywne bądź przyczynowe) pomiędzy skłonnościami wynikającymi z postawy w stosunku do obiektu a powtarzalnością zachowań.

behawioralne, a w drugiej – podejście zorientowane na postawy, co zdeterminowało ustalenia dotyczące charakteru badanych zmiennych, skal, metod skalowania i doboru próby.

1. Charakter badanych zmiennych

Cechy opisujące obiekty, procesy, zjawiska mogą być stałe bądź zmienne – stałe to cechy (właściwości) nieróżnicujące obiektów danej grupy i przyjmujące wartości ze zbioru jednowartościowego. Z kolei zmienne (*variables*) to cechy (właściwości) pozwalające rozróżnić obiekty danej grupy i przyjmujące wartości ze zbioru wielowartościowego [5, s. 21; 16, s. 29]. Zmienną określa się taką właściwość obiektów, zjawisk czy procesów, która przyjmuje różne i co najmniej dwie wartości [10, s. 184], mogą więc być dwuwartościowe (dychotomiczne) lub wielowartościowe (politomiczne). Kolejny dylemat metodyczny sprowadza się więc do odpowiedzi na pytanie, czy lojalność menedżerską należy traktować jako zmienną dychotomiczną (dwuwartościową), trychotomiczną (trójwartościową) czy też może politomiczną (wielowartościową)⁴? **W badaniach nad lojalnością menedżerską założono, że lojalność menedżerska jest zmienną politomiczną** (co zostało uzasadnione we wprowadzeniu do niniejszej części opracowania).

Wyróżnia się również zmienne: ciągłe (*continuous*) i dyskretne (skokowe) (*discrete*), jakościowe oraz ilościowe, niemetryczne (atrybuty) i metryczne⁵, zależne (*dependent*) i niezależne (*independent*), obserwowalne i nieobserwowalne⁶.

Zmienna jest ciągła wówczas, gdy zbiór jej wartości tworzy kontinuum i jeżeli pomiędzy dwiema sąsiednimi wartościami zmiennej możliwe jest znalezienie trzeciej wartości [10, s. 185, za: 32, s. 400]. Między dwiema dowolnymi wartościami zmiennej ciągłej znajduje się nieskończenie wielka liczba wartości pośrednich [16, s. 30]. Jest to zmienna ilościowa, która może przyjmować nieprzeliczalną liczbę wartości, często pochodzących z pewnego przedziału liczbowego⁷ [17, s. 19; 5, s. 21]. Jeżeli pomiędzy dwiema sąsiednimi wartościami zmiennej nie występuje trzecia wartość, to jest to zmienna dyskretna. Innymi słowy, jest to zmienna ilościowa, która może przyjmować przeliczalną, a w szczególności skończoną liczbę wartości [17, s. 19;

⁴ Należy zdawać sobie sprawę, że zmienne politomiczne mogą zostać sprowadzone do postaci dwuwartościowej. Mamy wówczas do czynienia ze zmiennymi zdychotomizowanymi.

⁵ W literaturze zazwyczaj przyjmuje się, że skale jakościowe to skale niemetryczne, a skale ilościowe to skale metryczne.

⁶ Można również mówić o zmiennej nominalnej (*nominal*), porządkowej (*ordinal*), przedziałowej (*interval*) i stosunkowej (*ratio*). Kategorii tych używa się również w odniesieniu do skal pomiaru. W pracy omówiono dane kategorie w odniesieniu do skal pomiaru.

⁷ Zmienna przyjmująca nieskończoną, ale przeliczalną liczbę wartości jest uznawana w statystyce również zmienną ciągłą [17, s. 19].

5, s. 21]. Istotnym dylematem metodycznym jest rozstrzygnięcie, czy lojalność jest zmienną ciągłą, czy dyskretną? Najczęściej uważa się, że lojalność jest zmienną ciągłą o różnym nasileniu wobec swojego przedmiotu bądź podmiotu [8, 15, 22]. Takie założenie przyjęto również w badaniach własnych, traktując kategorię lojalności jako proces powiązany z poczuciem identyfikacji i zaangażowania.

Niebagatelną rolę odgrywa również rozróżnienie badanej zmiennej w kategoriach zmiennych jakościowych (kategorialnych) oraz ilościowych, ponieważ problem podejścia jakościowego bądź ilościowego implikuje problem wyboru skal pomiarowych. Zmienna jakościowa to zmienna, której odpowiadają kategorie, a nie wartości liczbowe [17, s. 19]. Do zmiennych jakościowych zalicza się zmienne dychotomiczne (bądź zdychotomizowane) oraz zmienne politomiczne, będące klasyfikacjami⁸. Zmienne ilościowe z kolei są przedstawiane za pomocą wartości liczbowych, będących realizacjami tych zmiennych [17, s. 19] i są to zmienne ciągłe [10, s. 185]. Podstawową właściwością skal metrycznych jest stałość jednostek (odległości między sąsiednimi punktami są stałe i jednakowe) [5, s. 21]. **Lojalność menedżerską uznano za zmienną ilościową i metryczną.** Zmienna, której związki z innymi zmiennymi (objaśniającymi) badacz stara się określić, przewidzieć, nosi nazwę zmiennej zależnej (objaśnianej). Natomiast zmienne, które na zmienną zależną oddziałują, określa się mianem zmiennych niezależnych (objaśniających), wśród których wyróżnia się zmienne niezależne ważne (a wśród nich główne i uboczne) oraz zmienne niezależne zakłócające (a wśród nich skorelowane i nieskorelowane z aktem badania empirycznego)⁹. W przypadku badania zachowań zmienne zależne są rozumiane jako miary zachowań, używane do określenia konsekwencji zmiennych niezależnych. Badacze manipulują zmiennymi niezależnymi lub dobierają poziomy zmiennych o charakterze różnic indywidualnych, określając ich wpływ na zachowanie [26, s. 24–28]. **Lojalność menedżerska, jako zmienna zależna, zależy od oddziaływania na nią zmiennych niezależnych, do których zaliczono uwarunkowania kształtowania lojalności menedżerskiej.** Problemem pozostaje uporządkowanie zmiennych niezależnych – według siły ich oddziaływania na zmienną zależną (lojalność menedżerska) – oraz określenie zmiennych niezależnych głównych (kontrolowanych), ubocznych oraz zakłócających (nieskorelowanych i skorelowanych z aktem badania empirycznego).

⁸ Klasyfikacja, podobnie jak typologia, to systematyczny podział wg pewnej zasady przedmiotów, zjawisk na klasy, działy, podziały itp. Jednakże klasyfikacja to podział bardziej rygorystyczny, dotyczący zbiorowości jednorodnej oraz obwarowany warunkiem zupełności (powinien zawierać wszystkie elementy objęte swoim zasięgiem) i rozłączności (każdy element powinien znaleźć się tylko w jednej klasie).

⁹ Szerzej zob.: [10, s. 189–191; 5, s. 22; 16, s. 29–33].

2. Wybór skal oraz metod skalowania

Wartości zmiennych mogą przyjmować różne skale w zależności, jak wspomniano wcześniej, od ujęcia ilościowego bądź jakościowego. Zmienne jakościowe opisywane są za pomocą skali nominalnej i porządkowej (skale słabe), zmienne ilościowe natomiast z wykorzystaniem skali interwałowej (przedziałowej) i ilorazowej (stosunkowej) – skale mocne¹⁰. Skale nominalne służą jedynie rozróżnieniu, pogrupowaniu obiektów według wartości, jakie przyjmują zmienne dla tych obiektów (tożsamości). W skali nominalnej są określane relacje równości i różności. Szczególnym przypadkiem skali nominalnej jest skala dychotomiczna, opisująca *ad exemplum* zmienne binarne (zero-jedynkowe). Miarą położenia, która ma zastosowanie do tej skali, jest dominanta (*mode*), miarą zmienności – entropia, miarami współzależności: miary siły związku V Cramera, T Czuprowa, δ Hellwiga, C Pearsona, ϕ Yule'a, testem statystycznym – test χ^2 , miarą odległości – odległość Hamminga dla zmiennych binarnych, miarami syntetycznymi: współczynnik Rogersa i Tanimoto, miara Sokala i Michenera. Skale porządkowe pozwalają uporządkować obiekty według wartości, jakie przyjmują zmienne dla tych obiektów (występuje możliwość rangowania i wyznaczenia porządku liniowego). W skali porządkowej są określane relacje równości i różności, większości i mniejszości (relacje uporządkowania). Miarami położenia, mającymi zastosowanie do tej skali, są: dominanta oraz mediana (*median*) i inne kwantyle, miarami zmienności: odchylenie ćwiartkowe, rozstęp (*range*), miarami współzależności – współczynniki korelacji rang: ρ Spearmana, τ Kendalla, testami statystycznymi: testy nieparametryczne, np.: serii, znaków Fishera, znaków rangowych Wilcoxona, mediany, sumy rang Wilcoxona, U Manna-Whitneya, H Kruskala-Wallisa, test rang Friedmana, miarą odległości – odległość GDM, miarą syntetyczną – miara GDM. Skala interwałowa (przedziałowa), silniejsza od skali nominalnej i porządkowej, umożliwia określenie (kwantyfikację) różnic w natężeniach zmiennych poszczególnych obiektów. W skali tej określa się punkt zerowy (umowny) i jednostkę miary. W skali przedziałowej są określane relacje: równości i różności, większości i mniejszości, równości różnic i przedziałów. Miarami położenia, mającymi zastosowanie do tej skali, są: dominanta, mediana i inne kwantyle oraz średnia arytmetyczna (*arithmetic mean*), miarami zmienności: odchylenie standardowe (*standard deviation*), odchylenie przeciętne (*mean deviation*) i wariancja (*variance*), miarami współzależności: współczynnik korelacji (*correlation coefficient*) oraz regresji liniowej (*linear regression*) i krzywoliniowej, współczynnik korelacji cząstkowej i wielorakiej, testami statystycznymi: testy parametryczne, np.: F Fishera-Snedocora, t -studenta, u różnic między

¹⁰ Szerzej na temat skal pomiaru (*measurement scales*) zob.: [10, s. 188–189; 1, s. 156–159; 14, s. 403–407; 17, s. 20; 5, s. 21–28; 28, s. 16–18; 16, s. 30–33; 26, s. 117–122; 7, s. 33–58].

średnimi, istotności współczynnika regresji, miarami odległości: odległości absolutne, np. Minkowskiego, miarami syntetycznymi: miary wzorcowe oparte na odległościach absolutnych. Skala ilorazowa, silniejsza od skali nominalnej, porządkowej i przedziałowej, pozwala stwierdzić, ile razy natężenie danej zmiennej jest większe (mniejsze) od natężenia innej zmiennej, pozwala więc porównywać wielkości absolutne oraz proporcjonalnie przekształcać wartości, ale nie dodawać arbitralnej stałej. W tej skali określa się absolutny punkt zerowy i można wykorzystywać porządek ilorazów liczb. W skali ilorazowej są określone relacje: równości i różności, większości i mniejszości, równości różnic i przedziałów, równości ilorazów. Miarami położenia, mającymi zastosowanie do tej skali, są: dominanta, mediana i inne kwantyle, średnia arytmetyczna, średnia geometryczna (*geometric mean*), a także średnia harmoniczna, miarami zmienności: współczynnik zmienności, miarami współzależności i testami statystycznymi: miary współzależności i testy statystyczne takie jak w skali przedziałowej, miarami odległości: odległości względne, np. „Canberra”, Braya-Curtisa. **W badaniach nad lojalnością menedżerską zastosowano następujące skale: skalę nominalną, porządkową, a także przedziałową.**

Istotnym bez zwątpienia, nie tylko podczas konstruowania kwestionariusza ankiety, dylematem jest wybór metod skalowania. Narzędziem służącym do przełożenia uzyskanych danych jakościowych na dane ilościowe są skale szacunkowe (*rating scales*)¹¹. Warunkami stosowania skal szacunkowych są: dysponowanie definicją badanego zjawiska (jeśli zjawisko jest zróżnicowane, to należy określić obszary lub wymiary opisu tego zjawiska) oraz wyprowadzone z tej definicji wskaźniki szacowanego zachowania się dla każdego wyłonionego obszaru lub wymiaru, na podstawie których można określić natężenie tego zachowania u badanego obiektu. Ze względu na sposób prezentacji skali szacunkowej wyróżnia się: skale kategoryjne (*category rating scales*) – tzw. skale itemizowane (*itemized rating scales*) – lista kategorii do wyboru ułożona według zasady, skale numeryczne (*numerical rating scales*) – lista zachowań wraz z opisami poszczególnych kategorii nasilenia lub częstości występowania, którym przyporządkowuje się wagi według klucza, skale graficzne (*graphic rating scales*) – odcinek prezentujący nasilenie lub częstość szacowanej właściwości. Ze względu na kryterium sposobu opisu kategorii wyróżnia się skale szacunkowe z opisanymi punktami krańcowymi oraz skale z opisanymi wszystkimi punktami. Ze względu na kryterium charakteru skali wyróżnia się skale jednobiegunowe (*unipolar rating scales*) – stosowane do oceny stopnia nasilenia danego wymiaru bądź oceny częstości występowania danej cechy, skale dwubiegunowe (*bipolar rating scales*) – ocenia się właściwość przyjmującą dwie różne jakościowo postaci. Wyróżnia się również skale skumulowanych ocen (*cummulated points rating scales*) oraz skale

¹¹ Szerzej na temat skal szacunkowych zob.: [10, s. 232–306; 9, s. 202–227; 19, s. 494–495, 461–463; 25, s. 673].

z wymuszonym wyborem (*forced-choice rating scales*). Skala skumulowanych ocen składa się z mniejszych skal, z których każda odnosi się do innego wymiaru (obszaru) szacowanej zmiennej. Wynik ogólny jest sumą wag przypisanych kategoriom odpowiedzi zaznaczonym na poszczególnych skalach cząstkowych. Konstrukcja skali szacunkowej z wymuszonym wyborem wymaga wiedzy z zakresu psychometrii oraz przeprowadzenia wstępnych badań na licznej próbie zmierzających do wystandaryzowania skali. Skala ta składa się z pewnej liczby pozycji, na które przypada taka sama liczba stwierdzeń (najczęściej od dwóch do pięciu). W naukach społecznych do najczęściej używanych metod skalowania zalicza się: skalę dystansu społecznego Bogardusa, skalę Thurstone'a (skalę porównań parami), skalę Likerta (skalę sumowanych ocen), dyferencjał semantyczny (skala Osgooda), skalę Guttmana, skalę przedziałów wyglądających na równe, skalę Stapela, Q-sort oraz skale ocen – skalę graficzną, skalę oceny kategorii (skalę punktową), porównawczą skalę ocen¹². Skala dystansu społecznego Bogardusa jest skalą kategorialną i służy do pomiaru skłonności jednostek do uczestniczenia w stosunkach społecznych z innymi grupami ludzi, składa się z siedmiu pytań tworzących kontinuum równo odległych od siebie punktów dystansu społecznego. Skala Thurstone'a, starannie opracowana i wypunktowana, odpowiada pod względem oszczędności i efektywności związanej z redukcją danych skali dystansu społecznego Bogardusa. Stanowi próbę opracowania formatu grupowania wskaźników zmiennej, które są powiązane przynajmniej w strukturę empiryczną. Wymaga ona dużego nakładu energii i czasu (wymaga zaangażowania od dziesięciu do piętnastu sędziów do oceny pytań). Skala Likerta, ze względu na swój format pytania („zdecydowanie się nie zgadzam”, „nie zgadzam się”, „raczej się zgadzam”, „zgadzam się”, „zdecydowanie się zgadzam”), umożliwia określenie względnej intensywności różnych pytań. Przy budowaniu skali psychologicznej często wprowadza się opracowywanie norm, służące ustaleniu podstawy do porównań, określeniu pozytywnej bądź negatywnej postawy wobec przedmiotu badania. Dyferencjał semantyczny polega na skonstruowaniu w kwestionariuszu wyboru pomiędzy dwiema przeciwstawnymi postawami z zastosowaniem wyrażen określających stopień intensywności postawy między przeciwieństwami. Skala Guttmana opiera się na założeniu, że niektóre spośród analizowanych pytań mogą się okazać bardziej intensywnymi wskaźnikami zmiennej. Skala przedziałów wyglądających na równe stanowi alternatywę dla skali porównań Thurstone'a. Skala Stapela stanowi modyfikację skali różnic semantycznych. Różni się sposobem testowania zwrotów (opisane zwroty są testowane oddzielnie, a nie jako dwubiegunowe pary), sposobem identyfikacji punktów na skali (punkty na skali są identyfikowane liczbami) oraz liczbą pozycji na skali (występuje dziesięć,

¹² Skala przedziałów wyglądających na równe, skala Likerta, skala semantyczna, skala Stapela oraz Q-sort są najczęściej używanymi skalami do pomiaru postaw opartych na samoocenie.

a nie siedem pozycji na skali)¹³. Q-sort jest techniką, w której badane osoby reagują na bodźce w kategoriach postawy, a nie stopnia przychylności, badanym osobom poleca się umieszczenie konkretnego numeru wypowiedzi w każdej kategorii, w związku z czym rozkład odpowiedzi jest wymuszony. Bardzo często określony rozkład jest normalny lub quasi-normalny. Rozpatrując z kolei skale ocen, należy wspomnieć, że różnią się one między sobą precyzją rozróżnień i procedurami przypisywania obiektów do pozycji. W przypadku skali graficznej osoby badane wskazują swoją ocenę poprzez zaznaczenie odpowiedniego punktu na linii biegnącej od jednego skrajnego stanu cechy do przeciwległego. Skala oceny z ograniczoną liczbą kategorii różni się od skali graficznej tym, że osoby badane formułują swoje oceny niezależnie (nie korzystają z bezpośredniego porównania). Skala Likerta jest przykładem pięciopunktowej skali oceny, systematyczna skala z parami przymiotników stanowi z kolei przykład skali siedmiopunktowej. W przeciwieństwie do skali graficznej i skali ocen kategorii porównawcze skale ocen wymagają ocen porównawczych, osoba badana formułuje swoją ocenę względem każdego z atrybutów w bezpośrednim odniesieniu do innych ocenianych atrybutów. Przykładem skali porównawczej jest skala Q-sort lub metoda skalowania stałej sumy (osoba badana musi rozdzielić pewną sumę między atrybuty). Technika Q-sort polega na zastosowaniu procedury sortowania kartek z wypisanymi na nich stwierdzeniami czy przymiotnikami do kilku rozłącznych kategorii, rozłożonych wzdłuż k-punktowego kontinuum, gdzie lewy kraniec kontinuum oznacza całkowity brak zgodności danego stwierdzenia z kryterium sortowania, a prawy – całkowitą zgodność danego stwierdzenia z kryterium sortowania [9, s. 270–271]. Skala porównawcza pozwala na zlikwidowanie efektu wzajemnego oddziaływania skal (efekt taki występuje, gdy jedne oceny wpływają na inne) oraz na lepsze poznanie względnych ocen, a nawet absolutnych znaczeń poszczególnych atrybutów dla określonych osób. W badaniach nad lojalnością menedżerską zastosowano następujące skale: skalę Likerta, technikę Q-sort oraz skalę graficzną.

3. Charakter doboru próby

Zagadnieniem nurtującym badacza jest również charakter doboru próby, co implikuje problem wyboru metod statystycznych do analizy pozyskanych danych. Próba (*sample*) jest dowolnym podzespołem pobranym z populacji [16, s. 163]. Może być stała lub sekwencyjna. Próby stałe zakładają określenie *a priori* swojej wielkości i zebranie niezbędnych informacji z wyznaczonych elementów, natomiast próby sekwencyjne wyróżniają się koniecznością podejmowania kolejnych decyzji,

¹³ Szerzej na temat wymienionych metod skalowania w naukach społecznych zob.: [1, s. 190–196; 14, s. 409–434; 23, s. 313–316; 4; 18; 21; 29].

których celem jest odpowiedź na pytanie badawcze, na podstawie nagromadzonych przesłanek. W momencie gdy przesłanki te nie wystarczają do sformułowania wniosku ostatecznego, zakres obserwacji zostaje poszerzony [14, s. 496]. Chcąc uogólnić wyniki badań na populację, należałoby zastosować losowy (probabilistyczny) dobór próby, ponieważ powszechnie uważa się, że jedynie on gwarantuje uzyskanie próby reprezentatywnej¹⁴. Reprezentatywność próby zależy od sposobu doboru próby oraz liczebności próby [23, s. 305]. Reprezentatywność, według Kowal, może być rozumiana jako reprezentatywność typologiczna, reprezentatywność ze względu na rozkłady badanych cech oraz reprezentatywność ze względu na zależności między badanymi własnościami [12, s. 7–8, za: 21]. Jednakże istnieją również poglądy, że reprezentatywność próby może ulegać stopniowaniu, a jeżeli tak, to reprezentatywną próbę jednostek populacji można otrzymać, stosując zarówno probabilistyczne, jak i nieprobabilistyczne techniki wyboru próby. Oczywiście, w przypadku stosowania technik nieprobabilistycznych nie można stosować metod wnioskowania statystycznego (wszystkie metody wnioskowania statystycznego opierają się na założeniu, że próba jest próbą losową) [27, s. 44–46]. Techniki nieprobabilistyczne (nielosowe), w przeciwieństwie do technik probabilistycznych, to techniki, w których nie stosuje się procedur losowania zapewniających każdej jednostce populacji jednakową szansę wyboru, nie pozwalają one stosować kategorii związanych z rachunkiem prawdopodobieństwa, ponieważ nie generują wartości losowych oraz opierają się raczej na osobistej ocenie i mogą, co prawda, być dobrym przybliżeniem populacji, lecz nie dają podstaw do obiektywnej oceny adekwatności [14, s. 496]. Losowy dobór próby spełnia następujące warunki: każda jednostka populacji ma dodatnie i znane (jednakowe) prawdopodobieństwo dostania się do próby, dla każdego zespołu jednostek populacji można ustalić prawdopodobieństwo tego, że w całości znajdzie się w próbie oraz przed losowaniem nie jest wiadomo, która jednostka populacji znajdzie się w próbie [27, s. 62; 16, s. 164; 23, s. 306]. Do najczęściej stosowanych, podstawowych schematów losowania próby zalicza się: prosty dobór losowy, losowanie niezależne *versus* losowanie zależne, losowanie indywidualne *versus* losowanie zespołowe (grupowe), losowanie jednostopniowe *versus* losowanie wielostopniowe, losowanie warstwowe¹⁵, losowanie nieograniczone *versus* losowanie ograniczone, dobór proporcjonalny *versus* nieproporcjonalny, losowanie systematyczne¹⁶. Cechą charakterystyczną prostej próby losowej jest fakt, że każdy element populacji ma jednakowe szanse trafienia do próby oraz że każda kombinacja n elementów populacji jest możliwą próbą i ma takie same szanse wystąpienia jak dowolna kombinacja n jednostek. Sposobem doboru

¹⁴ Próba reprezentatywna oznacza, że jej struktura ze względu na badane zmienne jest zbliżona do struktury populacji, z której pochodzi (badani zachowują wszystkie właściwości populacji, z której pochodzą) [27, s. 44; 12, s. 70].

¹⁵ Szerzej zob.: [23, s. 305].

¹⁶ Szerzej zob.: [10, s. 236–248; 27, s. 69–86; 1, s. 223–239; 14, s. 496–538; 26, s. 124–126].

prostej próby losowej jest dobór z tablicy liczb przypadkowych [14, s. 504–505, 516–519]. Dobór próby warstwowej (proporcjonalnej lub nieproporcjonalnej) polega na podziale populacji pierwotnej na rozłączne i wyczerpujące grupy oraz dobraniu w sposób niezależny z każdej grupy prostej próby losowej, przy czym rodzaj kryterium podziału zbiorowości nie przesądza o możliwości zbudowania próby warstwowej [14, s. 519–528]. Dobór grupowy próby, podobnie jak dobór warstwowy, polega na podziale populacji macierzystej na wykluczające się i wyczerpujące zbiory, lecz następnie nie dobiera się próby elementów z każdego zbioru, ale próbę zbiorów – grup. Typami grupowego doboru próby jest dobór systematyczny i dobór obszarowy. Próba systematyczna jest próbą, w której każdy k -ty element jest dobierany po uruchomieniu losowania w losowo określonym punkcie. W przypadku prostych prób losowych, prób warstwowych i systematycznych do doboru niezbędny jest wykaz elementów populacji. Dobór obszarowy (jednoszczelowy lub wieloszczelowy) wymaga natomiast jedynie wykazu elementów populacji dla wybranych grup [14, s. 528–538]. Do nieprobabilistycznych technik wyboru próby mogą przekonywać następujące kwestie: wiedza badacza o badanej populacji, możliwość wystąpienia w losowaniu zdarzeń o małym prawdopodobieństwie wystąpienia, ograniczona dostępność do pracowników poszczególnych przedsiębiorstw, możliwość (dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi), wyeksponowania lepszego rozpoznania zjawisk czy procesów będących przedmiotem działania [27, s. 48; 12, s. 151]. Do technik nielosowego doboru próby najczęściej zalicza się: wybór przypadkowy (wybór według wygody, *convenience sampling*)¹⁷, dobór oparty na dostępności badanych, wybór celowy (arbitralny, uznaniowy, selektywny) wraz z jego popularną odmianą – doborem kwotowym (*quota sampling*), wybór dowolny oraz wybór próby metodą kuli śnieżnej¹⁸. Dobór próby według wygody polega na tym, iż poszczególne elementy próby trafiają do niej „przypadkiem”, na podstawie łatwości dostępu do obiektów badań. Celowy dobór próby polega na celowym (na podstawie wyznaczonych arbitralnie kryteriów – ze względu na oczekiwania, że będą służyć celowi badania) dobraniu elementów próby. Celem doboru kwotowego jest zapewnienie, aby udziały elementów próby, wykazujących pewne istotne cechy, były w przybliżeniu takie same jak udziały elementów wykazujących te cechy w populacji generalnej [14, s. 501]. Dobór próby metodą kuli śnieżnej jest typem doboru uznaniowego używanym do badań nad szczególnymi populacjami [14, s. 500]. Dobór tej próby polega na zlokalizowaniu wyjściowej grupy badanych, wykorzystywanych następnie do identyfikowania kolejnych potencjalnych podmiotów badania o pożądanym cechach. **Próba**

¹⁷ Spotyka się również w literaturze pogląd, że dobieranie próby według wygody jest jednym ze sposobów (oprócz sposobu dobierania stałych kwot, sposobu dobierania próby na podstawie opinii i sposobu dobierania próby według uznania) celowego doboru próby. Szerzej zob.: [12, s. 11–12, 23, s. 305].

¹⁸ Szerzej zob.: [27, s. 50–61; 1, s. 204–208; 14, s. 497].

dobrana do badań nad lojalnością menedżerską okazała się być próbą sekwencyjną. Nie zastosowano losowego doboru próby ze względu na trudności z dostępnością badanych oraz koszty takich badań. Dlatego też, w konsekwencji nieudanych prób losowania, wykorzystano dobór oparty na dostępności badanych, który dotyczył badań pilotażowych oraz pierwszego i drugiego etapu badań.

Warto podkreślić, że prawidłowości psychologiczne mają charakter jedynie probabilistyczny, więc pojedyncze badanie jest zawodną podstawą wnioskowania. W badaniu lojalności menedżerskiej ze względu na znaczącą liczbę badanych prawidłowości o charakterze psychologicznym (biorąc pod uwagę chociażby uwarunkowania psychologiczne kształtowania lojalności menedżerskiej) należałoby zastanowić się, czy nie powtórzyć badań kilkakrotnie w ramach np. narzędzia badawczego, wykorzystywanego przez psychologów empiryków, nazywanego Systematycznie Modyfikowanymi Autoreplikacjami. Jest to strategia polegająca na wielokrotnym powtarzaniu, przez ten sam zespół badaczy, badania wykazującego jakąś prawidłowość przy celowym wprowadzaniu modyfikacji próby, metod pomiaru i zmiennych stanowiących przedmiot badania, z tym że istotna jest systematyczna dywersyfikacja zmiennych poddawanych badaniu [31, s. 45, 58]. Według Wojciszke [31, s. 45–65] celami Systematycznie Modyfikowanych Autoreplikacji są: wykazanie rzetelności podstawowego efektu, sprawdzenie skuteczności manipulacji (czy manipulacja przynosi zamierzony przez badacza stan lub proces) i teoretycznej trafności zastosowanych miar, maksymalizacja trafności wewnętrznej (polegająca na zabiegach mających na celu doprowadzenie do powodzenia badania – wystąpienia istotnych różnic pomiędzy grupami bądź istotnej korelacji między zmiennymi), zewnętrznej (badanie jest trafne zewnętrznie, jeżeli jego wyniki można uogólnić na inne osoby i sytuacje niż faktycznie zbadane, wzrost trafności zewnętrznej można osiągnąć poprzez powtarzanie badań na odmiennych rodzajach badanych i z użyciem odmiennych manipulacji zmiennymi niezależnymi oraz różnorodnych operacjonalizacji zmiennych zależnych) i teoretycznej (*construct validity*) (w przypadku analizy trafności teoretycznej istotne jest wyróżnienie dwóch poziomów zmiennej niezależnej i zależnej – poziom konceptualny, na którym definiowane są ogólne konstrukty teoretyczne i relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi, oraz poziom operacyjny¹⁹), eliminacja alternatywnych wyjaśnień zasadniczego efektu, poszukiwanie moderatorów²⁰ i mediatorów²¹ efektu. **W badaniach nad**

¹⁹ Szerzej na temat trafności teoretycznej oraz metod jej wzmocnienia zob.: [30, s. 79–81].

²⁰ Moderator zależności to czynnik, który decyduje o występowaniu zależności lub jej braku bądź o sile podstawowej zależności. Znalazienie moderatora pozwala odpowiedzieć na pytanie: w jakich warunkach dana zależność występuje? Inaczej mówiąc, moderator to zmienna, której wartość decyduje o kierunku i/lub sile zasadniczej zależności [31, s. 60, s. 62–65]. Determinuje jakościowo lub ilościowo zależność między zmienną zależną i niezależną.

²¹ Mediator zależności to proces lub stan pośredniczący między zmienną niezależną (przyczyną) a zmienną zależną (skutkiem). Znalazienie mediatora pozwala odpowiedzieć na pytanie: dlaczego zależność występuje? Jest więc równoznaczne z empirycznym dowodem na istnienie tej zależności. Znajomość mediatorów

lojalnością menedżerską, ze względu na ograniczenia finansowe, czasowe i brak pełnej dostępności do badanych, nie zastosowano Systematycznie Modyfikowanych Autoreplikacji.

Podsumowanie

Konkludując rozważania przedstawione w dwóch poprzednich częściach opracowania, badania nad lojalnością menedżerską umiejscowiono w następujących paradygmatach: teorii krytycznej, strukturalizmie, teorii konfliktu społecznego, teorii wymiany, symbolicznym interakcjonizmie, naturalizmie, etnometodologii, teorii ugruntowanej, etnografii, paradygmacie interpretatywnym oraz paradygmacie radykalnego humanizmu. Zastosowanie triangulacji teoretycznej zdeterminowało wykorzystanie w badaniach triangulacji metodologicznej, czego implikacją był problem wyboru metodologii badań (metodologia nomotetyczna *versus* idiograficzna), charakteru rozumowania (rozumowanie dedukcyjne *versus* rozumowanie indukcyjne), charakteru badania (badania ilościowe *versus* jakościowe, badania deskryptywne *versus* eksplanacyjne *versus* prognostyczne) oraz metodyki badań własnych. Rozważania w zakresie niniejszej trzeciej części skłoniły do sformułowania następujących konkluzji podstawowych: 1) lojalność menedżerska jest zmienną politomiczną, ciągłą i metryczną; 2) w badaniach własnych nad lojalnością menedżerską zastosowano skalę nominalną, porządkową i przedziałową, a także skalę Likerta, technikę Q-sort i skalę graficzną; 3) wykorzystano dobór próby polegający na dostępności badanych. Schematyczne ujęcie postępowania badawczego w badaniach nad lojalnością menedżerską w odniesieniu do dylematów metodologicznych i metodycznych (dotyczących trzech części opracowania) przedstawiono w tabeli 1.

W ramach kierunków przyszłych badań proponuje się eksplorację moderatorów i mediatorów zmiennej zależnej „lojalność menedżerska”. Proponowaną zmienną moderującą jest poziom lojalności właściciela (przełożonego) wobec menedżera, a zaufanie, percepcja sprawiedliwości organizacyjnej oraz satysfakcja z pracy mogą stanowić potencjalne zmienne mediacyjne.

Konkludując, powyższe ustalenia, będące skutkiem przyjęcia określonych założeń omówionych we wprowadzeniu, implikują możliwości pogłębionych badań nad zjawiskiem lojalności menedżerskiej, chociażby w zakresie formułowania podstaw metodycznych dla modeli predyktywnych, czy też w zakresie badań nad relacjami pomiędzy lojalnością a innymi zbliżonymi ontologicznie i epistemologicznie konstruktami.

umożliwia precyzyjne wskazanie przynajmniej niektórych moderatorów, natomiast znajomość moderatorów niekoniecznie implikuje wiedzę o mediatorach [31, s. 61–65]. Zmienna niezależna wpływa na mediator, a mediator oddziałuje na zmienną zależną.

Tabela 1. Schematyczne ujęcie postępowania badawczego w badaniach nad lojalnością pracowniczą w odniesieniu do dylematów metodologicznych badania lojalności pracowniczej

Rozróżnienie paradygmatyczne					
Krytyczny racjonalizm	Teoria krytyczna	Strukturalizm	Teoria konfliktu	Teoria wymiany	Symboliczny interakcjonizm
Etnometodologia	Teoria ugruntowana	Etnografia	Paradygmat funkcjonalistyczny	Paradygmat interpretacyjny	Paradygmat radykalnego humanizmu
Teoria i charakter nauki					
Nauki empiryczne					
Teoria organizacji i zarządzania					
Zarządzanie zasobami ludzkimi					
Teorie socjologiczne					
Teorie psychologiczne					
Badania nad lojalnością pracowniczą					
Metodologia badań					
Metodologia szczegółowa		Metodologia opisowo-normatywna		Metodologia nauk empirycznych	
Metodologia nomotetyczna		Metodologia idiograficzna			
Rozumowanie indukcyjne versus dedukcyjne		Rozumowanie indukcyjne versus dedukcyjne			
Badania opisowe		Badania eksplanacyjne			
Badania ilościowe		Badania jakościowe			
Metodyka badań własnych					
Wywiad zasadniczy (narzędzie: kwestionariusz ankiety ustrukturyzowany z jawnym celem badania)		Wywiad bezpośredni – osoby o charakterze swobodnym lekko ukierunkowanym			
		Wywiad bezpośredni – osoby o charakterze swobodnym ukierunkowanym ze standardyzowaną listą poszukiwanych informacji			
		Wywiad behawioralny			
		Wywiad sytuacyjny			
Nielosowy dobór próby badawczej (oparty na dostępności badanych)					
Lojalność pracownicza – zmienna politomiczna, ciągła, ilościowa, metryczna, zależna, latentna					
Skala nominalna, porządkowa, interwałowa					

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- [1] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [2] Baldinger A.L., Rubinson J., *Brand loyalty: the link between attitude and behaviour*, „Journal of Advertising Research” 1996, Vol. 36(6), pp. 22–34.
- [3] 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, No. 6
- [4] Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Canadian Consortium of Management Schools, Warszawa – Kraków 1992.
- [5] Bąk A., *Dekompozycyjne metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- [6] Bennett R., Bove L., *Identifying the Key Issues for Measuring Loyalty*, „Australasian Journal of Market Research” 2002, Vol. 9(2), pp. 27–44.
- [7] Böhner G., Wänke M., *Postawy i zmiany postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [8] Brown S., McHardy J., McNabb R., Taylor K., *Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty*, Discussion Paper No. 5447, January 2011, The Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- [9] Brzezińska A., Brzeziński J., *Konstrukcja i stosowanie skal szacunkowych do oceny zachowania się*, „Psychologia Wychowawcza” 1975, nr 18.
- [10] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [11] Brzozowski P., *Polska wersja Testu Rokeacha i jej teoretyczne podstawy*, „Przegląd Psychologiczny” 1986, nr 2.
- [12] Chełpa S., *Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 4.
- [13] Chełpa S., *Makiawelizm kierowników i jego osobowościowe i intelektualne uwarunkowania (badania eksploracyjne)*, [w:] *Zarządzanie w praktyce*, M. Przybyła (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 1999, nr 825.
- [14] Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- [15] Dick A.S., Basu K., *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1994, Vol. 22(2), pp. 99–113.
- [16] Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 2003.

- [17] Jajuga K., *Statystyczna analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [18] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995.
- [19] Kerlinger F.N., *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1986.
- [20] *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, P. Śpiewak (red.), PWN, Warszawa 2006.
- [21] Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1998.
- [22] Martensen A., Grønholdt L., *Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences*, „Innovative Marketing” 2006, Vol. 2(4), pp. 92–116.
- [23] Ostasiewicz W., *O doniosłości statystyki*, [w:] *Materiały Zjazdu PTS Oddziału Wrocławskiego*, W. Miszczak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- [24] Pritchard M.P., Havitz M.E., Howard D.R., *Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts*, “Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, Vol. 27(3), pp. 333–348.
- [25] Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- [26] Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S., *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [27] Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.
- [28] Walesiak M., Bąk A., *Conjoint analysis w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- [29] Walesiak M., *Statystyczna analiza wielowymiarowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1993, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 654, Seria: Monografie i Opracowania nr 101.
- [30] West S.G., *Poza eksperyment laboratoryjny – plany eksperymentalne oraz quasi-eksperymentalne w otoczeniu naturalnym*, [w:] *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, J. Brzeziński (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [31] Wojciszke B., *Systematycznie Modyfikowane Autoreplikacje: logika programu badań empirycznych w psychologii*, [w:] *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, J. Brzeziński (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [32] Wolman B.B., *Dictionary of behavioral science*, Van Nostrand Reinhold, New York 1973.

METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST DOBORU ZMIENNYCH, METOD SKALOWANIA I PRÓBY BADAWCZEJ

Streszczenie

Celem opracowania jest podjęcie rozważań w zakresie metodologicznych i metodycznych aspektów prowadzenia badań naukowych, w szczególności badań nad lojalnością menedżerską, z zamierzeniem wypracowania określonej morfologii metodologicznej i metodycznej w omawianym obszarze badań. Wynik przeprowadzonych rozważań stanowi schemat postępowania badawczego, w szczególności: rozróżnienie paradygmatyczne, teoria i charakter nauki, metodologia badań i ostatecznie metodyka badań własnych. Niniejsza część opracowania stanowi trzecią część rozważań w omawianym zakresie i dotyczy aspektów metodycznych, a w szczególności doboru zmiennych, skal, metod skalowania i próby badawczej.

SŁOWA KLUCZOWE: LOJALNOŚĆ MENEDŻERSKA, METODYKA, SCHEMAT POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO, ZMIENNE, METODY SKALOWANIA, PRÓBA BADAWCZA

METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONDUCTING SCIENTIFIC RESEARCH IN TERMS OF RESEARCHING MANAGERS' LOYALTY – THE CONTEXT OF SELECTING VARIABLES, SCALE, SCALE METHODS, AND SAMPLE

Abstract

The goal of the paper is to make the discussion about methodological aspects of conducting scientific research in terms of researching managers' loyalty with the intention to work out particular methodological morphology in a given area of researching. The result of the discussion is a methodological framework concerning paradigm distinction, theory and character of science, research methodology, and finally the methodology and techniques of own research. The article constitutes the last part of considerations and mainly concerns the context of selecting variables, scale, scale methods, and sample.

KEY WORDS: MANAGERS' LOYALTY, METHODOLOGY, SCIENTIFIC RESEARCH, METHODOLOGICAL FRAMEWORK, VARIABLES, SCALE, SAMPLE

WYKORZYSTANIE WSKAŹNIKÓW SATYSFAKЦИИ Z PRACY W PROCESIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – ZARYS PROBLEMU I PROPOZYCJA NARZĘDZIA BADAWCZEGO

*Job satisfaction research has practical applications
for the enhancement of individual lives as well as organizational effectiveness¹*
[10, s. 393].

1. Definicja satysfakcji z pracy w badaniach i literaturze przedmiotu

Klasyczna definicja E.A. Locke [18, s. 309–336] zakładała, iż satysfakcja z pracy to pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny pracy, jako aktywności prowadzącej do osiągnięcia osobiście ważnych dla pracownika celów zawodowych lub ułatwiającej osiągnięcie tych celów. Współcześnie zwraca się jednak uwagę, iż doświadczenia emocjonalne związane z danym obiektem i oceny wydawane na temat tego obiektu to dwa różne konstrukty mające inne przyczyny i skutki. Gruntowną analizę odrębności oceny pracy od doświadczeń emocjonalnych w pracy przeprowadził H.M. Weiss [26, s. 173–194]. Stwierdził on, że aby w pełni uchwycić satysfakcję z pracy, należy wyodrębnić trzy aspekty funkcjonowania zawodowego: ogólną ocenę pracy, przekonania na temat pracy oraz doświadczenia emocjonalne związane z pracą.

* **Mgr Konrad Kulikowski** – doktorant, Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński.

¹ Badania nad satysfakcją z pracy mają praktyczne zastosowania zarówno dla poprawy jakości życia jednostek, jak i dla zwiększania efektywności całych organizacji.

Także C.D. Fisher [5, s. 185–202] dowodzi, że analiza doświadczeń emocjonalnych w pracy to brakujące ogniwo w badaniach nad satysfakcją pracowników. Podział satysfakcji z pracy na aspekt emocjonalny i poznawczy jest zgodny z aktualnymi wskazaniami dotyczącymi badań nad dobrostanem (ang. *well-being*) [21, s. 139–175]. Badacze dobrostanu wyróżniają dobrostan emocjonalny (ang. *emotional well-being*) oraz ogólną ocenę życia (ang. *life evaluation*). Dobrostan emocjonalny odnosi się do częstotliwości i intensywności doświadczania pozytywnych oraz negatywnych emocji. Ocena życia dotyczy przekonań i myśli, jakie jednostka posiada na temat swojego życia. Emocjonalny dobrostan bada się poprzez analizę częstotliwości doświadczania różnych stanów afektywnych (szczęście, smutek itp.), podczas gdy ocenę życia mierzy się, prosząc o wydanie sądu wartościującego na temat życia (np. jak bardzo jesteś zadowolony ze swojego życia jako całości?) [15, s. 16489–16493]. Odrębność doświadczanych emocji i dokonywanych ocen wykazano, dowodząc, iż predyktorami oceny życia jest sytuacja ekonomiczna, podczas gdy predyktorem dobrostanu emocjonalnego – stopień zaspokojenia potrzeb psychologicznych [3, s. 52–61].

Badania nad ogólnym dobrostanem, jak też zadowoleniem w miejscu pracy, zaowocowały tym, iż współcześnie satysfakcję z pracy rozumie się jako „specyficzny rodzaj ewaluacji, który wyraża zadowolenie z pracy oraz pozytywne odczucia w stosunku do pracy” (ang. *job satisfaction is an evaluative state that expresses contentment with, and positive feelings about, one’s job*) [13, s. 351].

Celem prezentowanej pracy jest próba zwrócenia uwagi na użyteczność wyznaczania i analizowania wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi oraz zaproponowanie narzędzia kwestionariuszowego do pomiaru satysfakcji z pracy.

2. Użyteczność pomiaru satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi

Wydaje się, iż aby uznać pomiar satysfakcji z pracy za użyteczny w procesie zarządzania ludźmi (użyteczny rozumiany jest tu jako przynoszący pożytek, potrzebny i wspomagający), należałoby wykazać, iż dostarcza on informacji: oryginalnych (nieposiadanych wcześniej przez organizację), unikalnych (niemożliwych do pozyskania z innych źródeł) i wartościowych (przekładających się na obiektywnie mierzone korzyści). Niewątpliwie informacje pochodzące z badań satysfakcji pracowników są zarówno oryginalne, jak i unikalne. Informacje uzyskiwane dzięki pomiarowi satysfakcji pracowników są unikalne, gdyż nie ma innego sposobu poznania subiektywnych przekonań pracowników o wykonywanej pracy – tylko pracownicy mają dostęp do swoich przekonań, myśli i odczuć. Informacje z badań satysfakcji są oryginalne, gdyż, jeżeli organizacja nie prowadzi badań satysfakcji pracowników, to nie ma możliwości, by poprzez analizę bądź eksplorację wcześniej zgromadzonych informacji,

uzyskała informacje o satysfakcji pracowników. Natomiast najczęściej kontrowersji może budzić wartościowość informacji pozyskanych w badaniach satysfakcji. Poniżej przedstawiono trzy argumenty, które wskazują, że informacje uzyskane w badaniach satysfakcji pracowników są wartościowe w procesie zarządzania ludźmi.

2.1. Informacje zdobyte w badaniach satysfakcji pracowników wspierają proces podejmowania decyzji przez kierowników

Noblista D. Kahneman [16, s. 1449–1475] w serii pomysłowych badań empirycznych udowodnił, że ludzkie sądy i decyzje są często mylne i zbyt pochopne, co może prowadzić do systematycznych błędów i nieporozumień. Nasz umysł jest zwykle przygotowany do odbierania określonych informacji, a pomijania innych [20, s. 419–483]. Prowadzi to do błędów rozumowania, które mogą być szczególnie niebezpieczne w procesie zarządzania ludźmi, gdzie rezultaty podjętych decyzji bezpośrednio wpływają na przebieg życia innych osób. Przykładowo, intuicyjnie wydaje się, iż z satysfakcją z pracy silnie będzie się wiązać wysokość wynagrodzenia, a pracownik, któremu firma zapłaci więcej, będzie bardziej zadowolony z pracy. Tymczasem badania satysfakcji pracowników pokazują, iż wysokość wynagrodzenia bardzo słabo wiąże się z zadowoleniem z pracy [11, s. 157–167]. Jednym ze sposobów zwiększenia poprawności podejmowanych decyzji jest opieranie się na niezależnych od woli decydenta, zobiektywizowanych informacjach liczbowych [14, s. 310–311]. Podejmując decyzje dotyczące polityki personalnej w oparciu o wyniki badań satysfakcji z pracy, kierownicy mogą odnieść się do zobiektywizowanych danych liczbowych, co pozwala im oderwać się od intuicyjnych sądów i zmniejszyć liczbę tendencyjnych błędów popełnianych w procesie wydawania sądów i podejmowania decyzji.

2.2. Badania satysfakcji z pracy dostarczają informacji nie tylko o tym, co myślą i czują pracownicy, lecz także pozwalają także przewidywać, jak pracownicy mogą się zachowywać

Już w latach 70. XX wieku [8, s. 135–141] zwrócono uwagę, iż satysfakcja z pracy może być traktowana jako użyteczny wskaźnik ekonomiczny. Satysfakcja z pracy, jako miara subiektywnych odczuć pracowniczych, może pomagać w obrazowaniu zjawisk zachodzących w organizacjach, dla których istotne jest nie tylko to, jak daną sytuację postrzega zarząd czy kierownicy, ale sami pracownicy. Satysfakcja z pracy istotnie i pozytywnie wiąże się ze zdrowiem pracowników [4, s. 105–112], ale, co ciekawe, jedynie w nieznacznym stopniu z wysokością wynagrodzenia [9, s. 378–389]. J.H. Westover [27, s. 63–76], dokonując przeglądu badań empirycznych nad związkiem satysfakcji z pracy z funkcjonowaniem zawodowym, stwierdza, iż satysfakcja z pracy pozytywnie wiąże się z: motywacją do pracy, zaangażowaniem w pracę,

przywiązaniem do organizacji oraz zachowaniami obywatelskimi w ramach organizacji. Negatywny związek wykazano pomiędzy satysfakcją z pracy oraz: liczbą absencji w pracy, opieszałością w pracy (ang. *tardiness*), nasileniem chęci opuszczenia organizacji, stresem zawodowym oraz zdrowiem psychicznym i fizycznym. Wydaje się, iż satysfakcja z pracy odzwierciedla istotne dla poprawnego działania organizacji aspekty funkcjonowania pracowników i może pełnić rolę wskaźnika, dostarczając kierownictwu wartościowych informacji.

2.3. Satysfakcja z wykonywanej pracy jest istotnym predyktorem efektywności pracy

Badania empiryczne dowodzą, że pozytywne emocje i zadowolenie są nie tylko skutkiem odnoszonych sukcesów, lecz także prowadzą do odnoszenia sukcesów w życiu zawodowym i osobistym [19, s. 803–855]. Osoba zadowolona postrzega świat w sposób, który dostarcza jej powodów do dalszych zadowoleń oraz pozwala na bardziej otwarty i kreatywny sposób myślenia o pojawiających się problemach [7, s. 218–226]. Zakrojone na szeroką skalę analizy danych zebranych od ponad 140 tys. pracowników z 10 różnych organizacji biznesowych dowodzą, iż zadowolenie pracowników pozytywnie wpływa na: lojalność klientów, retencję pracowników, dochód, obroty i zyski przedsiębiorstwa [9, s. 378–389]. Ponadto zadowolony pracownik może być bardziej uprzejmy i wyrozumiały dla współpracowników, wskazuje się także, iż zadowolenie pracowników wiąże się z poziomem satysfakcji klientów [1, s. 284–289]. Uzasadnione wydaje się twierdzenie, że praca osób zadowolonych może być jakościowo lepsza od pracy niezadowolonych i warto dbać o zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy [13, s. 376–407].

Reasumując, można stwierdzić, iż badania satysfakcji z pracy dostarczają wartościowych informacji w procesie zarządzania ludźmi. Po pierwsze, pozwalają zobiektywizować przekonania kierowników i uwalniają od polegania na intuicjach w ocenie nastrojów pracowniczych. Po drugie, satysfakcja z pracy wiąże się nie tylko z przekonaniami, lecz także z zachowaniami przejawianymi przez pracowników. Po trzecie, badania wskazują, iż zadowoleni pracownicy pracują efektywniej. Niska satysfakcja z pracy wiąże się z opieszałością w pracy, ze spadkiem efektywności i większą liczbą rezygnacji z pracy, podczas gdy wysoka – z przywiązaniem pracownika, zaangażowaniem i motywacją. Jeśli założyć, iż zarządzanie to proces wykorzystania dostępnych zasobów do osiągnięcia celów organizacji, to można pokusić się o stwierdzenie, że zadowoleni pracownicy stanowią szczególnie pożądaną zasób organizacji, umożliwiają przecież sprawniejszą realizację jej celów. Wskaźniki satysfakcji z pracy mogą obrazować, czy organizacja posiada pożądaną i ważny zasób niezbędny do realizacji jej celów – zadowolonych pracowników.

3. Celowość podjęcia badań własnych

Istnieje wiele sposobów badania satysfakcji z pracy, w literaturze wyróżniono ponad 29 narzędzi tego typu. Siedem narzędzi uznano za rzetelne i trafne, ale żadne z nich nie uwzględniało emocji doświadczanych w miejscu pracy [25, s. 191–200]. W polskiej literaturze trafny i rzetelny kwestionariusz do pomiaru poznawczej oceny pracy przedstawiła A.M. Zakrzewska [29, s. 49–61]. Autorka zwraca uwagę na potrzebę odrębnego pomiaru poznawczego i emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy, nie uwzględnia jednak w swoim narzędziu emocjonalnych doświadczeń w pracy. Uzasadniona wydaje się próba stworzenia narzędzia kwestionariuszowego do pomiaru satysfakcji z pracy, ujmującego jednocześnie poznawczą ocenę pracy – zarówno zadowolenie z pracy, jak i częstotliwość pozytywnych oraz negatywnych doświadczeń emocjonalnych.

Stworzenie krótkiego, ogólnodostępnego narzędzia badawczego jest uzasadnione także z praktycznego punktu widzenia. Badania satysfakcji z pracy są dostępne na rynku, jednak wiążą się ze znacznymi kosztami, gdyż wymagają zwykle zatrudnienia firm zewnętrznych. Sprawia to, iż wiele organizacji unika badania satysfakcji pracowników, postrzegając je jako źródło niepotrzebnych kosztów. Stworzenie ogólnodostępnego narzędzia badawczego mogłoby umożliwić każdej zainteresowanej organizacji wykorzystanie badania satysfakcji i zweryfikowanie jego użyteczności.

Za cel prowadzonych badań własnych przyjęto stworzenie krótkiego narzędzia umożliwiającego pomiar satysfakcji z pracy, rozumianej jako ocena zadowolenia z pracy oraz ocena częstotliwości doświadczania pozytywnych i negatywnych doświadczeń emocjonalnych [12, s. 341–367]. Te trzy wskaźniki całościowo ujmują globalną satysfakcję z pracy.

4. Metodyka badań własnych

Badanie nad kwestionariuszem satysfakcji z pracy przeprowadzono za pośrednictwem internetowego kwestionariusza w grupie 68 osób (51 kobiet). Średni staż pracy wśród badanych wyniósł 8,5 roku (SD 7,7), 54% badanych (37 osób) – to pracownicy szeregowi, 31% (21 os.) – specjaliści, a 12% (8 os.) – kadra kierownicza, 2 osoby odmówiły podania informacji o stanowisku. Wśród badanych 41% (28 os.) pracowało w firmie małej, zatrudniającej mniej niż 51 pracowników, 28% (19 os.) – w firmie średniej zatrudniającej od 51 do 250 pracowników, a 31% (21 os.) – w firmie dużej zatrudniającej ponad 250 pracowników. Wykształcenie wyższe zawodowe lub magisterskie posiadało 59% badanych (40 os.), a 41% badanych (28 os.) – wykształcenie średnie lub zawodowe. Należy zwrócić uwagę, iż badana grupa nie jest reprezentatywna

względem ogółu populacji polskich pracowników, jednak celem badania jest nie tyle sprawdzenie poziomu satysfakcji wśród ogółu pracujących Polaków, ile wstępne zasygnalizowanie możliwości rzetelnego i trafnego pomiaru satysfakcji z pracy z wykorzystaniem prezentowanego kwestionariusza. Rzetelność kwestionariusza analizowano, obliczając wskaźnik alfa Cronbacha. Trafność teoretyczną sprawdzano w confirmacyjnej analizie czynnikowej (CFA), obliczając wskaźniki dopasowania do zebranych danych [17, s. 186–244] oraz raportując wskaźniki: CR – *Composite Reliability* [23, s. 173–184] oraz AVE – *Average Variance Extracted* [6, s. 39–50]. W celu sprawdzenia trafności zbieżnej (występowania korelacji uzyskanego wyniku z wynikami, z którymi teoretycznie powinien on korelować) i trafności różnicowej (zdolności do rozróżniania grup, które teoretycznie powinny posiadać różny poziom mierzonej cechy) mierzono wśród badanych osób chęć opuszczenia organizacji. Chęć opuszczenia organizacji jest jednym z czynników, który, jak wskazują badania, negatywnie wiąże się z satysfakcją z pracy [24, s. 395–407]. Wyniki trafnego pomiaru satysfakcji powinny zatem wiązać się z chęcią opuszczenia organizacji oraz pozwalać na różnicowanie osób chcących opuścić organizację od tych, które takiego zamiaru nie przejawiają.

5. Pomiar doświadczeń emocjonalnych w pracy

Częstotliwość występowania pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy badano zgodnie z zaleceniami E. Dienera i wsp. [2, s. 143–156], modyfikując proponowany przez nich sposób pomiaru doświadczeń emocjonalnych, tak aby umożliwiał pomiar pozytywnych i negatywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy. Zadaniem badanych było określenie częstotliwości odczuwania pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy przez odpowiedzi na pytania: *Jak często w ciągu ostatniego miesiąca w pracy czuleś/aś się: negatywnie, źle, nieprzyjemnie, smutny, zdenerwowany, niezadowolony, podekscytowany, zadowolony, dobrze, przyjemnie, szczęśliwy, radosny, spokojny, wyczerpany, znudzony, pozytywnie, przestraszony*. Do każdego z przymiotników badany ustosunkowywał się, wybierając jedną z 5 odpowiedzi: 1 – bardzo rzadko, 2 – rzadko, 3 – często, 4 – bardzo często, X – trudno powiedzieć. Zgodnie z wskazówkami J. Wierzińskiego i wsp. [28, s. 113–136] we wszystkich stosowanych w badaniu kwestionariuszach odpowiedzi „trudno powiedzieć” umieszczono na końcu skali odpowiedzi, a przy obliczaniu wyniku końcowego przekodowano ją na wartość środkową równą w tym wypadku 3. Wynikiem końcowym jest tu liczba od 1 do 5, będąca średnią z przekodowanych odpowiedzi udzielonych przez badanego. Przeprowadzone analizy pozwoliły na wyodrębnienie dwóch rzetelnych i trafnych skal, składających się z siedmiu pytań do oceny częstości występowania pozytywnych (por. tabela 1) i negatywnych (por. tabela 2) doświadczeń. Korelacja rang Spearmana

między skalami pozytywnych i negatywnych doświadczeń była istotna ($p > 0,05$) i wyniosła $R = -0,79$.

Tabela 1. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali częstotliwości negatywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy oraz wskaźniki rzetelności i trafności całej skali

Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czujeś/aś się:	Średnia odpowiedzi na pytanie	Moc dyskryminacyjna pytania	Ładunek czynnikowy
Negatywnie	2,99	0,76	-0,84
Źle	2,81	0,81	-0,80
Nieprzyjemnie	2,82	0,65	-0,66
Smutny	2,60	0,68	-0,74
Zdenerwowany	3,44	0,65	-0,71
Niezadowolony	3,19	0,84	-0,88

Cała skala: alfa Cronbacha = 0,90; $M = 2,97$ (SD 1,15); wskaźniki dopasowania do danych CFA: $X^2 = 8,11$; $df = 9$; $p = 0,522$; AFGI = 0,912; TLI = 1,00; RMSA = 0,00; AVE = 0,60; CR = 0,90.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali częstotliwości pozytywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy oraz wskaźniki rzetelności i trafności całej skali

Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czujeś/aś się:	Średnia odpowiedzi na pytanie	Moc dyskryminacyjna pytania	Ładunek czynnikowy
Podeksytowany	2,16	0,70	0,72
Zadowolony	2,63	0,84	0,87
Dobrze	3,03	0,73	0,79
Przyjemnie	2,76	0,79	0,82
Szczęśliwy	2,28	0,82	0,83
Radosny	2,78	0,79	0,84

Cała skala: alfa Cronbacha = 0,92; $M = 2,60$ (SD1,09); wskaźniki dopasowania do danych CFA: $X^2 = 8,58$; $df = 8$; $p = 0,379$; AFGI = 0,87; TLI = 0,996; RMSA = 0,033; dopuszczono korelację pomiędzy składnikami błędów pytań „szczęśliwy” i „dobrze”; AVE=0,67; CR=0,92.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy wskazują, iż proponowane skale do oceny negatywnych (tabela 1) i pozytywnych (tabela 2) doświadczeń cechują się wysoką zgodnością wewnętrzną wyrażoną wskaźnikiem alfa Cronbacha, w obu przypadkach przekraczającym wartość 0,89. Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej (por. tabela 1 i tabela 2) potwierdzają trafność teoretyczną stworzonych kwestionariuszy i dobre dopasowanie zakładanej struktury do zebranych danych. Wydaje się, iż przedstawione

dwa kwestionariusze składające się z siedmiu pytań mogą być wstępnie uznane za rzetelny i trafny sposób pomiaru pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy.

6. Pomiar zadowolenia z pracy

Narzędzia badawcze do pomiaru zadowolenia z pracy stworzono na podstawie wskazań W. Pavot i E. Dienera [22, s. 137–152] dotyczących pomiaru subiektywnej oceny życia. Zadaniem badanego było określenie na skali 1–5, w jakim stopniu zgadza się z każdym zaprezentowanym mu stwierdzeniem: 1 – nie, 2 – raczej nie, 3 – raczej tak, 4 – tak, X – trudno powiedzieć. Przeprowadzone analizy wykazały, iż zadowalającą trafnością i rzetelnością cechował się kwestionariusz składający się z 4 pytań (por. tabela 3).

Tabela 3. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali satysfakcji z pracy oraz wskaźniki rzetelności i trafności całej skali

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z każdym z prezentowanych stwierdzeń:	Średnia odpowiedzi na pytanie	Moc dyskryminacyjna pytania	Ładunek czynnikowy
Praca, którą wykonuję, to moja wymarzona praca	1,96	0,64	–0,79
Ta praca pozwala mi realizować cele zawodowe, które sobie postawiłem/am	2,26	0,80	–0,89
Gdybym jeszcze raz wybierał/a pracę, to wybrał/abym tak samo	2,38	0,81	–0,90
Moja praca jest warta polecenia innym	2,52	0,72	–0,84

Cała skala: alfa Cronbacha = 0,87; $M = 2,28$ (SD 1,25); wskaźniki dopasowania do danych CFA: $X^2 = 0,22$; $df = 1$; $p = 0,635$; AGFI = 0,983; TLI = 1,03; RMSA = 0,00; dopuszczono korelację pomiędzy składnikami błędu pytań 1 i 2, AVE = 0,63; CR = 0,87.

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz pytań ostatecznie uwzględnionych w kwestionariuszu (por. tabela 3), badani ustosunkowali się do pytań dotyczących nie tyle całościowej oceny pracy, ile oceny poszczególnych charakterystyk pracy: *jestem zadowolony z wysokości wynagrodzenia, które otrzymuję* ($M = 2,24$; SD 1,46), *mój przełożony dobrze wykonuje swoje obowiązki* ($M = 3,28$; SD 1,25), *w pracy jestem traktowany sprawiedliwie* ($M = 3,07$; SD 1,32), *moi współpracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki* ($M = 3,68$; SD 1,15).

Przeprowadzone analizy wykazały, iż pytania dotyczące charakterystyk pracy zaburzały trafność i rzetelność pomiaru ogólnej oceny pracy. Mimo że pytania te w większości istotnie korelują zarówno z subiektywną oceną pracy, jak i z doświadczeniami emocjonalnymi (por. tabela 4), to jednak nie tworzą z nimi wspólnego czynnika. Może

to wskazywać, iż satysfakcja z poszczególnych aspektów pracy może oddziaływać na ogólną satysfakcję, nie jest jednak tożsama z ogólną satysfakcją z pracy.

Tabela 4. Współczynniki korelacji R Spearmana pomiędzy pytaniami dotyczącymi ocen poszczególnych aspektów pracy a wskaźnikami satysfakcji z pracy

	Satysfakcja z pracy	Doświadczenia negatywne	Doświadczenia pozytywne
Warunki mojej pracy są bardzo dobre	0,53*	-0,49*	0,44*
Jestem zadowolony z wysokości wynagrodzenia, które otrzymuję	0,48*	-0,39*	0,27*
Mój przełożony dobrze wykonuje swoje obowiązki	0,43*	-0,55*	0,55*
W pracy jestem traktowany sprawiedliwie	0,51*	-0,57*	0,47*
Moi współpracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki	0,07	-0,27*	0,22

* $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, iż przedstawiony w tabeli 3 krótki kwestionariusz to rzetelny i trafny zbiór pytań, mogący służyć do wyznaczania wskaźnika subiektywnego zadowolenia z pracy. Kwestionariusz cechuje się wysoką rzetelnością wyrażoną wskaźnikiem alfa Cronbacha oraz zadowalającym dopasowaniem zebranych danych do zakładanego modelu pomiarowego, wyrażonym wskaźnikami dobroci dopasowania do danych. Wskaźniki AVE i CR przekraczają minimalne poziomy (0,5 dla AVE i 0,7 dla CR) wskazujące na trafność struktury omawianego narzędzia.

Wyniki w kwestionariuszu subiektywnego zadowolenia z pracy istotnie ($p < 0,05$) korelują z wynikami w skali negatywnych ($R = 0,67$) i pozytywnych ($R = -0,79$) doświadczeń w pracy.

7. Trafność zaproponowanego sposobu pomiaru

Trafność proponowanego sposobu pomiaru satysfakcji z pracy sprawdzano poprzez analizę związków pomiędzy wynikami w zakresie trzech kwestionariuszy, których wyniki składają się na ogólną satysfakcję z pracy (zadowolenie z pracy, pozytywne doświadczenia emocjonalne, negatywne doświadczenia emocjonalne) a wynikami w kwestionariuszu nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy oraz zamiarem opuszczenia organizacji.

Do oceny nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy stworzono krótki kwestionariusz złożony z 3 pytań (por. tabela 5). Zadaniem badanego było określenie, czy w okresie pracy u obecnego pracodawcy przejawiał opisane

zachowanie. Wynikiem końcowym jest tu cyfra od 0 do 3, będąca średnią z odpowiedzi udzielonych przez badanego i wskazująca na intensywność zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy.

Badani odpowiadali także na dwa pytania dotyczące zamiaru zmiany pracy: *Czy planuje Pan/Pani zmienić pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy?* [tak 41% (28 os.); nie 59% (40 os.)] oraz: *Jak bardzo prawdopodobne jest, że w ciągu najbliższych 6 miesięcy zmieni Pan/Pani pracę?* ($M=0,41$; $SD=0,36$), odpowiedzi na to pytanie badani udzielali na skali 11-stopniowej, wskazując jedną z odpowiedzi od 0% do 100%, rozmieszczonych w odstępach co 10%.

Tabela 5. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem pracy oraz wskaźnik rzetelności całej skali

Od momentu rozpoczęcia obecnej wykonywanej pracy:	% odpowiedzi tak	Moc dyskryminacyjna pytania	Średni wynik w całej skali
Wysłałem/am CV do innego pracodawcy	43%	0,59	1,76 (SD 1,13)
Przeglądałem/am ogłoszenia o pracę	53%	0,43	
Uaktualniłem/am moje CV	81%	0,67	

alfa Cronbacha = 0,73.

Źródło: opracowanie własne.

Trafność analizowano poprzez porównanie średnich wyników uzyskiwanych w kwestionariuszach zadowolenia z pracy oraz pozytywnych i negatywnych doświadczeń emocjonalnych wśród pracowników deklarujących chęć opuszczenia pracy i pracowników nieprzejawiających takiego zamiaru. Zgodnie z przedstawionymi wcześniej założeniami teoretycznymi, w przypadku trafnego pomiaru, poziom satysfakcji z pracy powinien istotnie różnić się pomiędzy grupą pracowników zamierzających zmienić pracę a grupą pracowników niezamierzających zmieniać pracę.

Tabela 6. Średnie wyniki w kwestionariuszach zadowolenia z pracy oraz pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy w zależności od odpowiedzi na pytanie: czy planuje Pan/Pani zmienić pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy?

Wynik w kwestionariuszu:	Odpowiedź		SD Tak	SD Nie	d Cohena	p*
	Tak	Nie				
Zadowolenia z pracy	2,15	2,93	0,89	1,13	0,77	0,003
Doświadczenia negatywne	3,52	2,60	0,94	1,08	0,90	0,001
Doświadczenia pozytywne	1,71	2,68	0,96	1,29	0,85	0,001

* test U Manna-Whitneya; tak N=28; nie N=40; SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy prezentowane w tabeli 6 wskazują, iż grupa pracowników zamierzających zmienić pracę cechuje się istotnie niższymi średnimi wynikami we wszystkich trzech wskaźnikach satysfakcji z pracy, w porównaniu z grupą pracowników niezamierzających zmieniać pracy ($p < 0,05$). Wartości wskaźnika wielkości efektu d Cohena powyżej 0,75 dowodzą, iż różnicę pomiędzy grupami można uznać za znaczącą. Zgodnie z teoretycznymi przewidywaniami [24, s. 395–407] osoby planujące zmianę pracy cechowały się niższym poziomem zadowolenia z pracy, częstszym występowaniem doświadczeń negatywnych i rzadszym doświadczeń pozytywnych niż osoby nieplanujące zmiany pracy. Uzyskane wyniki wydają się być potwierdzeniem trafności stworzonych kwestionariuszy, trzy wyznaczone wskaźniki satysfakcji z pracy różnicują grupy ze względu na chęć opuszczenia organizacji.

Trafność badano także poprzez analizę związku pomiędzy wynikami w skali natężenia zachowań związanych z poszukiwaniem pracy oraz szacowanego prawdopodobieństwa zmiany pracy a wynikami w trzech stworzonych kwestionariuszach.

Zgodnie z założeniami teoretycznymi pomiędzy nasileniem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy oraz szacowanym prawdopodobieństwem zmiany pracy a satysfakcją z pracy powinien występować istotny statystycznie związek. Z wynikami w kwestionariuszach zadowolenia z pracy i pozytywnych doświadczeń emocjonalnych oczekujemy związku negatywnego, natomiast z wynikami w kwestionariuszu negatywnych doświadczeń emocjonalnych – związku pozytywnego. Innymi słowy, im wyższe natężenie zachowań związanych z poszukiwaniem pracy i wyższe szacowane prawdopodobieństwo opuszczenia organizacji, tym niższe powinny być wyniki zadowolenia z pracy i mniejsza częstotliwość pozytywnych doświadczeń emocjonalnych, a wyższa częstotliwość negatywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy.

Tabela 7. Korelacja R Spearmana pomiędzy wynikami w skali subiektywnej oceny pracy oraz pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy a odpowiedziami na pytania dotyczące prawdopodobieństwa zmiany pracy oraz nasileni zachowań związanych z poszukiwaniem pracy

	Ocena pracy	Doświadczenia negatywne	Doświadczenia pozytywne
Jak bardzo prawdopodobne jest, że w ciągu najbliższych 6 miesięcy zmieni Pan/Pani pracę?	-0,39*	0,43*	-0,36*
Wynik w skali nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem pracy	-0,31*	0,36*	-0,35*

* $p < 0,05$, źródło.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz korelacji prezentowane w tabeli 7 wskazują, iż pomiędzy analizowanymi zmiennymi występuje, wynikający z założeń teoretycznych, wzorzec korelacji

potwierdzający trafność stworzonych kwestionariuszy. Wyniki w kwestionariuszach wiążą się ze zmiennymi, z którymi, zgodnie z obecnym stanem wiedzy o satysfakcji z pracy, powinny się wiązać.

8. Dyskusja i wnioski

Celem prezentowanych analiz było ukazanie, iż pomiar satysfakcji pracowników może być użyteczny w procesie zarządzania ludźmi. Ponadto przedstawiono propozycję rzetelnego i trafnego narzędzia kwestionariuszowego do oceny satysfakcji z pracy, rozumianej, zgodnie ze współczesnymi koncepcjami dobrostanu, jako zadowolenie z pracy i doświadczanie pozytywnych emocji w pracy.

Satysfakcja z pracy wiąże się z przejawianiem przez pracowników pozytywnych zachowań w ramach organizacji, motywacją do pracy, zaangażowaniem w pracę, przywiązaniem do organizacji, a także efektywnością pracy [27, s. 63–76]. Co ważne, wyniki dotychczasowych badań empirycznych wskazują, iż doświadczanie pozytywnych emocji i zadowolenia jest nie tylko efektem sukcesów, lecz także czynnikiem prowadzącym do odnoszenia sukcesów w pracy [19, s. 803–855]. Wskazano także na zawodność intuicyjnych ocen satysfakcji pracowników i potrzebę rzetelnej oraz trafnej analizy jej poziomu opartego na zobiektywizowanym pomiarze [14, s. 310–311].

Pracownicy usatysfakcjonowani pracują efektywniej i przejawiają zachowania przynoszące korzyści organizacji. Uzasadnione jest, aby za jeden z celów organizacji przyjąć posiadanie jak największej liczby zadowolonych pracowników. W tym kontekście wskaźniki satysfakcji pracowników można postrzegać w kategoriach kluczowych wskaźników efektywności stosowanych, aby mierzyć, w jakim stopniu organizacja osiągnęła swoje cele. Wskaźniki satysfakcji mogą być przydatne także w procesie oceny bieżących decyzji kierownictwa, gdyż wskaźniki satysfakcji w okresie przed wdrożeniem określonych działań i po ich wdrożeniu obiektywnie obrazują reakcje pracowników na zaistniałą zmianę. Ponadto wskaźniki satysfakcji z pracy mogą być użyteczne w procesie komunikacji z pracownikami, jako jedna z form informacji zwrotnej o działaniu organizacji. Warto także zwrócić uwagę na rosnące znaczenie kluczowych pracowników posiadających specjalistyczne kompetencje, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji. Jednocześnie są to pracownicy aktywnie poszukiwani przez inne organizacje. Jak wykazano, poziom satysfakcji z pracy, mierzony proponowanym narzędziem, łączy się z chęcią opuszczenia pracy i natężeniem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy. Monitorowanie wskaźników satysfakcji wśród kluczowych pracowników może być zatem szczególnie istotne dla utrzymania ich w organizacji.

W prezentowanej pracy podjęto próbę stworzenia trafnego i rzetelnego narzędzia pomiarowego, dzięki któremu organizacje mogłyby w prosty sposób prowadzić ocenę

satysfakcji pracowników. Przeprowadzone wstępne badania empiryczne wskazały na możliwość trafnego i rzetelnego pomiaru satysfakcji z pracy z wykorzystaniem trzech wskaźników: oceny zadowolenia z pracy, częstotliwości występowania pozytywnych doświadczeń emocjonalnych oraz częstotliwości występowania negatywnych doświadczeń emocjonalnych. Trafność zaproponowanego sposobu pomiaru potwierdzono w confirmacyjnej analizie czynnikowej oraz poprzez wskazanie związku wyników z chęcią zmiany pracy i nasileniem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy. Spójność wewnętrzną wykazano, analizując współczynniki alfa Cronbacha. Nasuwa się zatem wniosek, iż wykorzystując zaproponowane narzędzie do pomiaru satysfakcji z pracy, można trafnie i rzetelnie wyznaczać użyteczne wskaźniki satysfakcji z pracy.

W dalszych badaniach należy skupić się na krytycznej weryfikacji stworzonego kwestionariusza i potwierdzeniu trafności oraz rzetelności w badaniach z udziałem różnorodnych grup badanych. Dalsze potwierdzenie właściwości psychometrycznych narzędzia mogłoby umożliwić stworzenie ogólnodostępnej internetowej platformy badawczej administrowanej przez środowisko naukowe, dzięki której zainteresowane organizacje mogłyby korzystać z badań satysfakcji z pracy za darmo, a wyniki tych badań mogłyby być systematycznie gromadzone i analizowane przez naukowców.

Bibliografia

- [1] Barnes J.G., *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*, McGraw-Hill, New York 2000.
- [2] Diener E., Wirtz D., Tov W., Kim-Prieto C., Choi. D., Oishi S., Biswas-Diener R., *New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings*, „Social Indicators Research” 2010, Vol. 97(2).
- [3] Diener Ed., Ng W., Harter J., Arora R., *Wealth and happiness across the world: Material prosperity predicts life evaluation, whereas psychosocial prosperity predicts positive feeling*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2010, Vol. 99(1).
- [4] Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L., *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*, „Occupational and Environmental Medicine” 2005, Vol. 62(2).
- [5] Fisher C.D., *Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?*, „Journal of Organizational Behavior” 2000, Vol. 21.
- [6] Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, „Journal of Marketing Research” 1981, Vol. 18(1).
- [7] Fredrickson B.L., *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 2001, Vol. 56.
- [8] Freeman R.B., *Job Satisfaction as an Economic Variable*, „The American Economic Review” 1978, Vol. 68(2).

- [9] Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E., Agrawal S., *Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations*, "Perspectives on Psychological Science" 2010, Vol. 5(4).
- [10] Judge T.A., Klinger R., *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*, [in:] *The Science of Subjective Well-Being*, M. Eid, R.J. Larsen (eds.), Guilford Press, New York 2008.
- [11] Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L., *The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*, „Journal of Vocational Behavior” 2010, Vol. 77.
- [12] Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D., *Job Attitudes*, „Annual Review of Psychology” 2012, Vol. 63(1).
- [13] Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., *The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review*, „Psychological Bulletin” 2001, Vol. 127(3).
- [14] Kahenman D., *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media i Rodzina, Poznań 2012.
- [15] Kahneman D., Deaton A., *High income improves evaluation of life but not emotional well-being*, „Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America” 2010, Vol. 107(38).
- [16] Kahneman D., *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics Source*, „The American Economic Review” 2003, Vol. 93(5).
- [17] Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, rozdział 5.
- [18] Locke E.A., *What is job satisfaction?* „Organizational Behavior and Human Performance” 1969, Vol. 4(4).
- [19] Lyubomirsky S., King L., Diener E., *The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?*, „Psychological Bulletin” 2005, Vol. 131(6).
- [20] Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia Poznawcza*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, rozdział 10.
- [21] OECD, *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, OECD Publishing, Paris 2013.
- [22] Pavot W., Diener Ed., *The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction*, „The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice” 2008, Vol. 3(2).
- [23] Raykov T., *Estimation of composite reliability for congeneric measures*, “Applied Psychological Measurement” 1997, Vol. 21(2).
- [24] Saari L.M., Judge T., *Employee attitudes and job satisfaction*, „Human Resource Management” 2004, Vol. 43(4).

- [25] Van Saane N., Sluiter J.K., Verbeek J.H.M., Frings-Dresen M.H.W., *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction a systematic review*, "Occupational Medicine" 2003, Vol. 53(3).
- [26] Weiss H.M., *Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences*, „Human Resource Management Review” 2002, Vol. 12(2).
- [27] Westover J.H., *The Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes*, „The International Journal of Science in Society” 2011, Vol. 2(1).
- [28] Wierziński J., Kuźmińska A.O., Król G., *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych*, „Problemy Zarządzania” 2014, Vol. 12(1).
- [29] Zakrzewska A.M., *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Psychologica” 2003, Vol. 7.

WYKORZYSTANIE WSKAŹNIKÓW SATYSFAKcji Z PRACY W PROCESIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – ZARYS PROBLEMU I PROPOZYCJA NARZĘDZIA BADAWCZEGO

Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu jest ukazanie użyteczności pomiaru satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi oraz zaproponowanie narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy. Prowadzenie badań nad stworzeniem kwestionariusza do pomiaru satysfakcji z pracy wydaje się być uzasadnione. Brak bowiem obecnie narzędzia, które ujmowałoby satysfakcję z pracy zgodnie ze współczesną koncepcją dobrostanu, jako pozytywnego doświadczenia emocjonalnego w pracy oraz zadowolenia z pracy. Uzasadniając użyteczność pomiaru satysfakcji z pracy, odwołano się do wyników badań empirycznych wskazujących, iż wiąże się ona z zachowaniami pracowników: liczbą absencji, chęcią porzucenia pracy, motywacją i zaangażowaniem, zdrowiem oraz efektywnością pracy. Następnie przedstawiono wyniki badań własnych nad kwestionariuszem satysfakcji z pracy. Proponowany kwestionariusz okazał się być rzetelnym i trafnym narzędziem pomiarowym, dającym trzy wskaźniki satysfakcji z pracy: zadowolenie z pracy, częstotliwość doświadczeń negatywnych i częstotliwość doświadczeń pozytywnych w pracy. Trafność narzędzia potwierdzono, wykazując także związek jego wyników z chęcią opuszczenia organizacji przez pracownika.

SŁOWA KLUCZOWE: SATYSFAKcja Z PRACY, ZADOWOLENIE, EMOCJE, OCENA, POMIAR

JOB SATISFACTION INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION – AN OUTLINE OF THE PROBLEM AND A RESEARCH TOOL PROPOSITION

Abstract

The aim of this study is to present the utility of job satisfaction measurement in the process of human resource management and to propose a tool to measure job satisfaction. Conducting a research on the job satisfaction measurement seems to be justified, as there is no tool that measures job satisfaction according to the modern concept of well-being, defined as positive emotional experiences at work and job contentment. In order to show that job satisfaction measures might be useful in management processes, the results of empirical studies have been presented. The studies proved that job satisfaction is related to absenteeism, intention to quit the job, motivation and commitment, mental and physical health and performance of employees. Then, the author's own research on job satisfaction questionnaire has been presented. Proposed questionnaire turned out to be a reliable and valid measurement tool that provides three indicators of job satisfaction: job contentment, frequency of positive emotional experiences, the frequency of negative emotional experiences.

KEY WORDS: JOB SATISFACTION, CONTENTMENT, EMOTION, EVALUATION, MEASUREMENT

SATYSFAKCJA Z PRACY I JEJ WPŁYW NA LOJALNOŚĆ WOBEC PRACODAWCY. STUDIUM SEKTORA HORECA¹

Wprowadzenie

Zdolność organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów jest pochodną posiadania odpowiednio dobranych materialnych i niematerialnych zasobów oraz ich efektywnego wykorzystania. W działalności usługowej szczególną rolę przypisuje się zasobom niematerialnym, zwłaszcza ucieleśnionemu w pracownikach kapitałowi ludzkiemu. Zasoby ludzkie bowiem, jako jedyne spośród zasobów przedsiębiorstwa, dysponują kompetencjami, które można określić jako autoteliczne [34, s. 90]. Poza tym wiedza i umiejętności pracowników stanowią warunek uruchomienia i produktywnego wykorzystania zasobów materialnych podmiotu gospodarczego. Bezsporne wydaje się zatem stwierdzenie, że o sukcesie współczesnej organizacji gospodarczej decydują ludzie, którzy identyfikują się z jej celami i pomagają ją adaptować do zmieniających się warunków funkcjonowania.

Postępująca serwicyzacja gospodarki, rosnąca ranga zasobów ludzkich w dostarczaniu wartości dla usługobiorców oraz związek między jakością pracy a osiąganymi wynikami działalności uzasadniają potrzebę badania satysfakcji (zadowolenia)² z pracy w przedsiębiorstwach usługowych. Zgodnie z usługowym łańcuchem korzyści [18, s. 165–168] pracownicy, którzy postrzegają swoje środowisko pracy jako

* **Dr Marlena Bednarska** – Katedra Turystyki, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu badawczego „Jakość pracy w procesie budowania potencjału konkurencyjnego w gospodarce turystycznej”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/03089.

² Pojęcia satysfakcji i zadowolenia z pracy są traktowane w niniejszym opracowaniu zamiennie. Część badaczy jednak uważa je za osobne kategorie, choć relacje między nimi nie są postrzegane jednoznacznie [zob. np. 19, s. 15; 35, s. 50].

satysfakcjonujące, wykazują wysoki poziom retencji i wydajności, a ich postawy i zachowania sprzyjają dostarczaniu usługi zgodnej z oczekiwaniami nabywców, przez oferowanie pożądanego wiązki korzyści przy akceptowalnym koszcie. Kreując wartość dla klienta, pracownicy oddziałują na satysfakcję nabywców, co stanowi podstawę utrzymania pozytywnych i trwałych relacji, a w konsekwencji sprzyja wzrostowi przychodów i rentowności prowadzonej działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest zbadanie pośredniczącej roli satysfakcji zawodowej w relacji między treścią i warunkami wykonywania pracy a lojalnością pracowników w jednym z sektorów usługowych – sektorze HoReCa (ang. *Hotels, Restaurants, Catering*). Osiągnięcie tego celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników branży hotelarsko-gastronomicznej. W pierwszej części opracowania przedstawiono rolę zasobów ludzkich w budowaniu trwałej przewagi na rynku usług, a następnie dokonano przeglądu rozważań na temat satysfakcji z pracy i jej konsekwencji. W dalszej kolejności zaprezentowano metodykę i wyniki badań dotyczących postaw wobec pracy w hotelarstwie i gastronomii. Artykuł kończą implikacje dla praktyki gospodarczej i propozycje kierunków dalszych badań.

1. Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwach sektora usług

U podstaw zdolności do osiągnięcia celów podmiotów gospodarczych leży potencjał konkurencyjności, który obejmuje własne i obce zasoby wykorzystywane w prowadzonej działalności w celu tworzenia wartości oczekiwanych przez interesariuszy. Zasoby te powinny być rozpatrywane nie tyle w aspekcie ich ilości, ile jakości, gdyż różne ich postaci odgrywają odmienną rolę w procesie budowania trwałej przewagi na rynku [1, s. 38; 25, s. 317]. Przedstawiciele szkoły zasobowej wyrażają pogląd, iż pracownicy, jako nosiciele kapitału ludzkiego, stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż są cennym i rzadkim oraz odpornym na naśladowanie i substytucję zasobem [2, s. 32–35; 31, s. 305–313]. Heterogeniczny charakter popytu i podaży pracy na rynku czynników wytwórczych sprawia, że zasoby ludzkie, przez oddziaływanie na skuteczność i efektywność wykorzystania pozostałych zasobów, zwiększają wartość firmy. Z uwagi na nierównomierny rozkład kompetencji w populacji pracobiorców potencjalny popyt na zasoby pracy o określonych umiejętnościach jest większy niż ich podaż. Utrudnione kopiowanie kapitału ludzkiego i warunków, w których ten kapitał funkcjonuje, sprzyja ograniczonej podatności zasobów pracy na imitację. Wreszcie zasoby pracy są trudne do zastąpienia, gdyż nie podlegają zużyciu w procesie produkcji.

Z uwagi na łatwość imitowania przewag opartych na materialnych podstawach świadczenia usług to inwestycje w kapitał ludzki gwarantują skuteczność tworzenia przewagi konkurencyjnej bazującej na strategii dyferencjacji [22, s. 126]. Dzięki

możliwości dostarczania funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści pracownicy, poprzez swoje postawy i zachowania, znacząco oddziałują na postrzeganie przedsiębiorstwa usługowego przez interesariuszy, w tym obecnych i potencjalnych klientów [20, s. 369–370]. Ponadto, będąc dysponentami wiedzy ukrytej, wpływają na zdolności organizacji do dostarczania wartości dla usługobiorców [29, s. 313] oraz stanowią istotne ogniwo w procesie zapewnienia zdolności do rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji, odpowiadających szybko zmieniającemu się otoczeniu, i tym samym do osiągnięcia innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej [24, s. 226]. Wreszcie pracownicy wnoszą do firmy swoje indywidualne wartości, normy, a także zdolności i umiejętności, które są podstawą tworzenia wyjątkowej kultury organizacyjnej, pozwalającej skutecznie osiągać cele przedsiębiorstwa [4, s. 11].

Znaczenie zasobów ludzkich w kreowaniu wartości dla usługobiorców (klientów zewnętrznych) i w efekcie korzyści finansowych dla przedsiębiorstwa skłania do zwrócenia uwagi na satysfakcję pracowników (klientów wewnętrznych). Doświadczany przez nich poziom zadowolenia jest pochodną stopnia zaspokojenia ich potrzeb, stanowi zatem wynik konfrontacji oczekiwań wobec pracy i korzyści płynących z jej podjęcia. Taka perspektywa podkreśla wagę jakościowego wymiaru zatrudnienia.

Postrzeganie jakości pracy ma znaczenie zarówno na płaszczyźnie mikro-, jak i makroekonomicznej. Szereg badań wskazuje, że odpowiednie warunki świadczenia pracy stanowią źródło motywacji i satysfakcji pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w pożądanym postawach i zachowaniach w wymiarze indywidualnym, a w konsekwencji w poprawie produktywności zaangażowanych zasobów i wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwo [9, s. 250; 14, s. 339–341]. Poczucie satysfakcji z podejmowanej aktywności zawodowej pojedynczych osób może przekładać się na wyższą produktywność całej gospodarki przez pobudzenie innowacyjności pracowników, a także oddziaływać na decyzje o podjęciu zatrudnienia w konkretnej branży, a więc wpływać na zmiany strukturalne, jakim podlega gospodarka [11, s. 64; 12, s. 5].

2. Satysfakcja z pracy – jej determinanty i następstwa

Chociaż problematyka satysfakcji pracowników stanowi przedmiot dociekań naukowych już od kilkudziesięciu lat, w orbicie zainteresowań przedstawicieli nauk ekonomicznych znalazła się relatywnie niedawno, co wynika z subiektywnego charakteru analizowanej kategorii [13, s. 360; 26, s. 518]. Notowane obecnie coraz powszechniejsze włączanie kategorii zadowolenia z pracy do analiz ekonomicznych należy wiązać z wykryciem zależności między subiektywnymi opiniami na temat treści pracy i warunków jej wykonywania a obiektywnymi, podlegającymi obserwacji zachowaniami pracobiorców, które przekładają się na wyniki prowadzonej działalności.

Zadowolenie z pracy doczekało się wielu ujęć definicyjnych. Zgodnie z najbardziej popularną konceptualizacją termin ten oznacza postawę wobec pracy, wyrażaną w reakcjach emocjonalnych i w ocenach poznawczych. Reakcje emocjonalne oznaczają samopoczucie lub uczucia doświadczane w pracy, a oceny poznawcze określają, w jakim stopniu wykonywana praca postrzegana jest jako korzystna. Satisfakcja z pracy może być traktowana jako ogólna postawa wobec pracy bądź jako powiązany układ postaw wobec różnych jej sfer [35, s. 50–51]. W dalszej części rozważań satisfakcja z pracy jest rozumiana jako sądy poznawczo-wartościujące odzwierciedlające stosunek do pracy jako całości.

Koncepcje prezentujące determinanty kształtowania się satisfakcji pracowników wskazują zarówno na rolę, jaką w tym procesie odgrywiają czynniki obiektywne (sytuacyjne), jak i subiektywne (indywidualne). Pierwsze kształtowane są przez pracodawcę i mają wpływ na poziom satisfakcji bazowej, drugie wpływają na postrzeganie właściwości środowiska pracy i różnicują siłę ich oddziaływania [8, s. 15–16]. Czynniki obiektywne są związane bezpośrednio ze środowiskiem pracy i obejmują treść pracy (nagrody wewnętrzne) oraz warunki wykonywania pracy (nagrody zewnętrzne). Do nagród wewnętrznych należą m.in.: zgodność wykonywanych zadań z zainteresowaniami, różnorodność obowiązków zawodowych, możliwość pełnego wykorzystania wiedzy i umiejętności, poziom autonomii, prestiż zawodu. Na nagrody zewnętrzne składają się m.in.: stabilność warunków zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, możliwość podnoszenia kwalifikacji, możliwość awansu, relacje interpersonalne ze współpracownikami.

W badaniach nad następstwami satisfakcji z pracy są uwzględniane różnorodne zmienne psychologiczne i behawioralne. Z perspektywy organizacyjnej zasadniczą wagę przywiązuje się do zachowań w miejscu pracy, które znajdują odzwierciedlenie w osiągniętych wynikach. Liczne studia empiryczne, w szczególności prowadzone w przedsiębiorstwach usługowych, potwierdziły, że satisfakcja z pracy jest istotnym predyktorem zarówno obywatelskich zachowań wykraczających poza formalne wymagania na danym stanowisku (altruizmu, indywidualnej inicjatywy, sumienności, wytrwałości itp.) [np. 17, s. 39–41; 33, s. 604–605], jak i kontrproduktywnych zachowań łamiących normy organizacyjne (nieusprawiedliwionych absencji, marnotrawienia czasu pracy, defraudacji, oszustw, świadczenia pracy niskiej jakości itp.) [np. 23, s. 607–608; 28, s. 383–384]. Z uwagi na korzyści płynące z długookresowych relacji z pracownikami istotne miejsce w badaniach skutków satisfakcji z pracy zajmuje jej związek z lojalnością wobec pracodawcy, zwłaszcza z retencją i rotacją pracowników [np. 32, s. 150–151; 21, s. 350].

Badacze problematyki lojalności pracowniczej podkreślają, że kategoria ta jest wielowymiarowa i utożsamienie jej wyłącznie z niewymuszoną gotowością do dalszego świadczenia pracy i utrzymania trwałych relacji z pracodawcą jest nadmiernym uproszczeniem [27, s. 32–33]. Przez lojalność pracowników należy bowiem rozumieć

postawę wobec pracodawcy wyrażającą się zachowaniami zgodnymi z jego interesem [10, s. 26]. Wśród takich zachowań, poza zamiarem pozostania w organizacji, można wskazać kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, rekomendowanie organizacji jako pracodawcy, angażowanie się w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i realizację jego strategii. W dalszej części artykułu analizie poddano dwa wymiary lojalności pracowników: zamiar odejścia z pracy i rekomendację pracodawcy.

Lojalność pracowników jest niewątpliwie uzależniona od satysfakcji zawodowej, a pośrednio także od czynników związanych ze środowiskiem pracy, które tę satysfakcję determinują. Lojalność, a zwłaszcza retencję zatrudnienia, należy jednak rozpatrywać w szerszym kontekście. Decyzja o zmianie pracodawcy rzadko jest podejmowana tylko w oparciu o poziom zadowolenia z pracy, wpływają na nią także alternatywne możliwości zatrudnienia [30, s. 375–376]. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa subiektywnie postrzegana zdolność do podjęcia alternatywnego zatrudnienia, tj. indywidualna zatrudnialność, będąca wypadkową posiadanej wiedzy i umiejętności oraz sytuacji na rynku pracy [15, s. 1487–1489].

Zadowolenie pracowników, którego poziom stanowi pochodną jakości pracy, niewątpliwie rzutuje na zdolność przedsiębiorstwa usługowego do rywalizowania o kompetentne i zaangażowane kadry oraz do utrzymania wysokiego poziomu retencji [5, s. 34–35], co z kolei ma niebagatelny wpływ na: potencjał kompetencyjny, kapitał intelektualny i długofalowy wzrost wartości organizacji [19, s. 33–38]. W świetle przedstawionych rozważań za poznawczo interesującą należy uznać analizę relacji między satysfakcją z pracy i jej determinantami a lojalnością wobec pracodawcy.

3. Hipotezy i metodyka badań

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych postawiono i weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

H1: Satysfakcja z pracy jest mediatorem negatywnej zależności między treścią i warunkami wykonywania pracy a zamiarem odejścia z pracy.

H2: Satysfakcja z pracy jest mediatorem pozytywnej zależności między treścią i warunkami wykonywania pracy a rekomendacją pracodawcy.

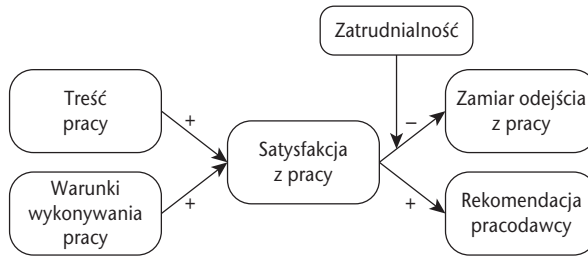
H3: Zatrudnialność jest moderatorem zależności między satysfakcją z pracy a zamiarem odejścia z pracy.

Hipotetyczne zależności między zmiennymi stanowiącymi przedmiot rozważań zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu dokonano na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników sektora HoReCa, który stanowi podstawowy komponent gospodarki turystycznej. Badacze problematyki turystycznego rynku pracy zwracają uwagę na wyzwania, jakim muszą stawić czoła współczesne

przedsiębiorstwa turystyczne w procesie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i rywalizowania o zasoby ludzkie [6, s. 3].

Rysunek 1. Model badanych zależności



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z wynikami badania aktywności ekonomicznej ludności (BAEL) w Polsce w 2014 r. w branży hotelarsko-gastronomicznej pracowało 334 tys. osób, co stanowiło 2% pracujących w całej gospodarce i 6% pracujących w usługach rynkowych [16]. Zatrudnienie w sektorze znajdują głównie kobiety i osoby młode – udział kobiet i osób poniżej 25 roku życia w ogólnej liczbie pracujących w branży wyniósł 69% i 19% (analogiczne wskaźniki dla całej gospodarki kształtowały się na poziomie 45% i 7%). Z uwagi na niestabilność popytu turystycznego znaczna część zatrudnionych w hotelarstwie i gastronomii świadczy pracę na podstawie kontraktów terminowych i w niepełnym wymiarze czasu pracy – umowy takie oferowano odpowiednio 42% i 13% pracowników (wobec 22% i 8% dla gospodarki ogółem). W strukturze miejsc pracy w sektorze HoReCa znaczący udział mają miejsca niewymagające wysokich kwalifikacji – wykonujący prace proste stanowili aż 15% zatrudnionych, a menedżerowie i specjaliści – tylko 14% (dla całej gospodarki wielość te wyniosły 7% i 25%). Z tych powodów podmioty funkcjonujące na rynku hotelarsko-gastronomicznym borykają się z problemem niskiej lojalności pracowników.

Badania pierwotne przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie osób świadczących pracę w obiektach hotelarskich i gastronomicznych. Procedura doboru próby była dwustopniowa i obejmowała elementy doboru losowego (zespołowego) oraz nielosowego (celowego). W pierwszej kolejności wylosowano 15 powiatów (12 ziemskich i 3 grodzkie), na terenie których prowadzono dalsze badania. Na ich potrzeby skontaktowano się z 330 podmiotami, 233 z nich wyraziło zgodę na udział w projekcie (71%), a z 205 pozyskano respondentów (62%). Z 1205 kwestionariuszy przekazanych pracownikom zostało wypełnionych 772 (64%). Ze względu na braki i sprzeczności odpowiedzi odrzucono 54 kwestionariusze, tym samym w analizie uwzględniono opinie 718 respondentów (60%).

Podstawowe informacje o strukturze próby zawarto w tabeli 1. Wśród respondentów przeważały kobiety (67%), osoby ze średnim wykształceniem (49%), zajmujące operacyjne stanowiska (86%), zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy (64%), na podstawie umów cywilnoprawnych (28%), w małych przedsiębiorstwach (50%). Średnia wieku ankietowanych wyniosła blisko 30 lat, przeciętny staż pracy – niespełna 10 lat, a staż u obecnego pracodawcy – mniej niż 4 lata. Ponad połowa uczestników deklarowała, że zdobyła doświadczenie zawodowe w różnych branżach. W próbie nieco większy udział mieli pracownicy gastronomii (52%) niż hotelarstwa (48%).

Tabela 1. Profil respondentów

Cecha	Kategoria	Poziom
Płeć (%)	kobieta	67,3
	mężczyzna	32,4
Wiek (lata)	średnia	29,9
	mediana	26,0
Wykształcenie (%)	wyższe	35,4
	średnie	48,6
	zawodowe	13,8
	gimnazjalne i podstawowe	2,1
Stanowisko (%)	menedżerskie	14,5
	operacyjne	85,5
Wymiar czasu pracy (%)	pełny	64,4
	niepełny	35,6
Forma zatrudnienia (%)	samozatrudnienie	6,9
	stała umowa o pracę	26,2
	terminowa umowa o pracę	28,3
	umowa zlecenia/o dzieło	28,5
	inna	10,2
Staż pracy u obecnego pracodawcy (lata)	średnia	3,8
	mediana	2,0
Staż pracy ogółem (lata)	średnia	9,2
	mediana	5,0
Wcześniejsze doświadczenie zawodowe (%)	brak	19,4
	wyłącznie w tej samej branży	24,9
	w różnych branżach	55,7
Wielkość podmiotu (%)	mikro	40,8
	małe	50,0
	średnie	9,2
	duże	0,0
Rodzaj działalności (%)	hotelarstwo	47,9
	gastronomia	52,1

Źródło: badania własne.

W procesie zbierania danych ze źródeł pierwotnych wykorzystano kwestionariusz ankiety. Główna część instrumentu pomiaru obejmowała pytania dotyczące zarówno

pożądanych cech pracodawców (pracy idealnej), jak i postrzeganych cech pracodawców w sektorze HoReCa (pracy obecnej). Za pomocą 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”, respondenci dokonali oceny 20 aspektów charakteryzujących dwa wymiary: treść pracy (nagrody wewnętrzne) i warunki wykonywania pracy (nagrody zewnętrzne). Zebrane dane pozwoliły ustalić lukę między pracą idealną a obecną. Luka ta została obliczona jako różnica między percepcją a oczekiwaniami dla cech pożądanych i jako różnica między oczekiwaniami a percepcją dla cech niepożądanych. Uzyskane wyniki zostały przekodowane tak, aby zawierały się w przedziale od 1 do 7. W dalszej części uczestników badań poproszono o opinie na temat: satysfakcji zawodowej, zamiaru odejścia z pracy, rekomendacji pracodawcy, a także indywidualnej zatrudnialności. Kwestionariusz zamykały pytania o doświadczenie zawodowe oraz cechy społeczno-demograficzne respondentów.

Zgromadzone dane pierwotne poddano analizie wstępnej, a następnie analizie zależności. W celu scharakteryzowania natężenia badanych zjawisk i określenia siły związku między zmiennymi wykorzystano metody statystyki opisowej i analizę korelacji. Weryfikację hipotez o efektach mediacyjnych i moderacyjnych umożliwiła hierarchiczna analiza regresji wielokrotnej. Analizę statystyczną danych przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS.

4. Satysfakcja z pracy w usługach hotelarsko-gastronomicznych – wyniki analizy

Przed przystąpieniem do testowania hipotez badawczych zgromadzone dane poddano analizie wstępnej. Z zestawienia w tabeli 2 wynika, że nagrody wewnętrzne uzyskały nieco wyższą ocenę niż nagrody zewnętrzne, te drugie były postrzegane przez respondentów w bardziej spójny sposób. Badane atrybuty pracy najsilniej były skorelowane z satysfakcją z pracy, następnie z rekomendacją pracodawcy, a najsłabiej z zamiarem odejścia z pracy. W każdym przypadku treść pracy charakteryzowała się wyższą siłą związku niż warunki wykonywania pracy.

W celu weryfikacji hipotez o mediującej roli satysfakcji z pracy (H1 i H2) zastosowano podejście zaproponowane przez Barona i Kenny'ego [3, s. 1177]. Podejście to polega na sprawdzaniu istotności i siły związku między poszczególnymi zmiennymi za pomocą szeregu regresji liniowych. W pierwszym kroku zbadano zależność między treścią i warunkami wykonywania pracy (zmienna niezależna) a zamiarem odejścia z pracy (zmienna zależna). Następnie sprawdzono związek treści i warunków wykonywania pracy (zmienna niezależna) z satysfakcją pracowników (mediator) oraz satysfakcji pracowników (mediator) z zamiarem odejścia z pracy (zmienna zależna).

Tabela 2. Statystyki opisowe i macierz korelacji dla badanych zmiennych

Zmienna	Średnia	Odchylenie stand.	Współczynniki korelacji									
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1. Płeć	1,324	0,468										
2. Wiek	29,938	10,431	-0,014									
3. Stanowisko	1,855	0,352	-0,063									
4. Wymiar czasu pracy	1,356	0,479	-0,089*	0,258**								
5. Treść pracy	3,923	1,004	0,016	0,225**	-0,304**							
6. Warunki wykonywania pracy	3,808	0,937	0,063	0,113**	-0,212**	0,767**						
7. Satysfakcja z pracy	5,106	1,493	0,011	0,095*	-0,209**	0,587**	0,584**					
8. Zatrudnialność	4,733	1,608	0,109**	-0,179**	-0,100**	0,172**	0,098**	0,114*				
9. Zamiar odejścia z pracy	4,756	1,994	-0,031	-0,243**	0,226**	-0,427**	-0,372**	-0,461**	0,121**			
10. Rekomendacja pracodawcy	5,215	1,614	-0,021	0,183**	-0,121**	-0,209**	0,516**	0,622**	0,062	-0,381**		

Płeć: 1=kobieta, 2=mężczyzna; stanowisko: 1=menedżerskie, 2=operacyjne; wymiar czasu pracy: 1=pełny, 2=niepełny.

Korelacje istotne na poziomie: * p<0,05; ** p<0,01 (test dwustronny).

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Medycyjna rola satysfakcji z pracy w relacji między treścią i warunkami pracy a zamiarem odejścia z pracy

Zmienna	M1 Zamiar odejścia	M2 Satysfakcja z pracy	M3 Zamiar odejścia	M4 Zamiar odejścia
Blok 1				
Płeć	0,013	-0,018	0,003	0,005
Wiek	-0,147***	-0,064	-0,191***	-0,168***
Stanowisko	0,043	-0,044	0,049	0,028
Wymiar czasu pracy	0,110**	-0,078*	0,098**	0,082*
Blok 2				
Treść pracy	-0,243***	0,290***		-0,143*
Warunki wykonywania pracy	-0,161**	0,365***	-0,436***	-0,038
Satysfakcja z pracy				-0,339***
R ²	0,249	0,407	0,300	0,317
R ² skor.	0,242	0,401	0,294	0,309
F	33,336***	69,010***	51,830***	39,964***

Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.

Zależności istotne na poziomie: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Źródło: badania własne.

W ostatnim kroku analizie poddano relacje między treścią i warunkami wykonywania pracy (zmiennie niezależne) a zamiarem odejścia z pracy (zmienna zależna) przy jednoczesnym uwzględnieniu satysfakcji pracowników (mediator). Analogiczne kroki analityczne podjęto dla wyjaśnienia zależności między treścią i warunkami wykonywania pracy a rekomendacją pracodawcy. We wszystkich przypadkach relacje badano, kontrolując wpływ płci, wieku, zajmowanego stanowiska oraz wymiaru czasu pracy. Wyniki analiz zestawiono w tabelach 3 i 4.

Tabela 4. Mediacyjna rola satysfakcji z pracy w relacji między treścią i warunkami pracy a rekomendacją pracodawcy

Zmienna	M1 Rekomendacja pracodawcy	M2 Satysfakcja z pracy	M3 Rekomendacja pracodawcy	M4 Rekomendacja pracodawcy
Blok 1				
Płeć	-0,028	-0,018	-0,016	-0,021
Wiek	0,049	-0,064	0,111**	0,079*
Stanowisko	0,051	-0,044	0,042	0,071*
Wymiar czasu pracy	-0,079*	-0,078*	-0,064	-0,043
Blok 2				
Treść pracy	0,316***	0,290***		0,179***
Warunki wykonywania pracy	0,271***	0,365***		0,100*
Satysfakcja z pracy			0,621***	0,472***
R ²	0,329	0,407	0,424	0,462
R ² skor.	0,323	0,401	0,419	0,456
F	49,033***	69,010***	88,185***	73,443***

Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.

Zależności istotne na poziomie: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: badania własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 3, postrzeganie treści i warunków wykonywania pracy było istotnie i negatywnie powiązane z zamiarem odejścia z pracy (M1). Z kolei satysfakcja z pracy wykazała istotny związek zarówno z treścią i warunkami wykonywania pracy (M2), jak i z zamiarem odejścia z pracy (M3). Kiedy w modelu uwzględniono jednoczesny wpływ zmiennych niezależnych i mediatora na zmienną zależną (M4), związek między treścią pracy a zamiarem odejścia stracił na sile, zaś związek między warunkami wykonywania pracy a zamiarem odejścia stał się nieistotny, podczas gdy rola satysfakcji z pracy w przewidywaniu wyniku nie uległa znaczącemu ograniczeniu. Oznacza to, że satysfakcja pracowników częściowo pośredniczy w relacji między nagrodami wewnętrznymi a zamiarem zmiany pracodawcy oraz całkowicie pośredniczy w relacji między nagrodami zewnętrznymi a zamiarem odejścia z pracy. Tym samym hipoteza 1 została zweryfikowana pozytywnie.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 4 potwierdzają, że postrzeganie treści i warunków wykonywania pracy było istotnie i pozytywnie powiązane z rekomendacją

pracodawcy (M1). Z kolei satysfakcja z pracy wykazała istotny związek zarówno z treścią i warunkami wykonywania pracy (M2), jak i z rekomendacją pracodawcy (M3). Kiedy w modelu uwzględniono jednoczesny wpływ zmiennych niezależnych i mediatora na zmienną zależną (M4), związek między treścią i warunkami wykonywania pracy a rekomendacją pracodawcy stracił na sile, ale pozostał istotny, istotnie powiązana z rekomendacją pracodawcy pozostała także satysfakcja z pracy. Oznacza to, że satysfakcja pracowników odgrywa rolę częściowego mediatora w badanych relacjach, zatem hipoteza 2 została zweryfikowana pozytywnie.

W celu weryfikacji hipotezy o moderacyjnej roli zatrudnialności (H3) przeprowadzono hierarchiczną analizę regresji wielokrotnej. W pierwszym kroku do modelu wprowadzono zmienne kontrolne, tj.: płeć, wiek, stanowisko i wymiar czasu pracy. W kolejnym kroku model uzupełniono o treść i warunki wykonywania pracy oraz satysfakcję z pracy. W trzecim kroku dodano moderator, czyli subiektywnie postrzeganą zatrudnialność. W ostatnim kroku do modelu wprowadzono składnik interakcyjny między satysfakcją pracowników a ich zatrudnialnością. Obie zmienne zostały wycelowane, aby zredukować współliniowość. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Moderacyjna rola zatrudnialności w relacji między satysfakcją z pracy a zamiarem odejścia z pracy

Zmienna	M1	M2	M3	M4
	Zamiar odejścia z pracy			
Blok 1				
Płeć	0,002	0,005	-0,018	-0,021
Wiek	-0,187***	-0,165***	-0,116**	-0,119**
Stanowisko	0,122**	0,030	0,049	0,052
Wymiar czasu pracy	0,173***	0,082*	0,090*	0,090*
Blok 2				
Treść pracy		-0,144*	-0,187**	-0,181**
Warunki wykonywania pracy		-0,038	-0,012	-0,015
Satysfakcja z pracy		-0,339***	-0,349***	-0,346***
Blok 3				
Zatrudnialność			0,183***	0,181***
Blok 4				
Satysfakcja z pracy x zatrudnialność				0,066*
R ²	0,122	0,316	0,346	0,350
R ² skor.	0,116	0,308	0,337	0,340
ΔR ²		0,194***	0,030***	0,004*
F	20,930***	39,598***	39,606***	35,809***

Tabela zawiera standaryzowane współczynniki regresji.

Zależności istotne na poziomie: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Źródło: badania własne.

Finalny model przeprowadzonej analizy regresji (M4) wskazuje, że zarówno efekty główne, tj. satysfakcja z pracy i zatrudnialność, jak i efekt interakcyjny były istotnie powiązane z zamiarem odejścia z pracy. Model ze składnikiem interakcyjnym pozwolił wyjaśnić 34% wariancji zmiennej zależnej, tj. o 0,3% więcej niż model uwzględniający tylko efekty główne (M3) i o 3,2% więcej niż model pomijający subiektywnie postrzeganą zatrudnialność respondentów (M2). Hipoteza 3 została więc zweryfikowana pozytywnie.

W celu interpretacji efektu interakcyjnego przeprowadzono analizę współczynników nachylenia regresji prostych i dokonano graficznej prezentacji zależności między satysfakcją z pracy a zamiarem odejścia z pracy dla różnych poziomów zatrudnialności (jedno odchylenie standardowe poniżej i powyżej średniej). Jak wynika z rysunku 2, osoby charakteryzujące się wyższą subiektywnie postrzeganą zatrudnialnością nie tylko deklarowały wyższą skłonność do zmiany pracodawcy niż ich koledzy, lecz także cechował je słabszy związek między satysfakcją zawodową a intencją odejścia z pracy.

Rysunek 2. Interakcja między satysfakcją z pracy a zatrudnialnością w wyjaśnianiu zamiaru odejścia z pracy



Źródło: badania własne.

Reasumując, podjęte badania pokazują, że stopień, w jakim wewnętrzne i zewnętrzne nagrody w miejscu pracy spełniają oczekiwania pracowników, wpływa na skłonność do zmiany oraz rekomendowania pracodawcy. Wpływ ten jest wywierany za pośrednictwem odczuwanej satysfakcji z pracy. Ponadto związek między satysfakcją zawodową a intencją odejścia z pracy zależy od subiektywnie postrzeganego zatrudnialności.

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce, której atrybutami są gwałtowne zmiany wymagań konsumentów i intensywna walka konkurencyjna, podmioty gospodarcze muszą zwiększać aktywność na rzecz pozyskiwania i utrzymywania kompetentnych oraz zaangażowanych pracowników, którzy zapewnią zdolność organizacji do osiągania krótko- i długoterminowych celów. Sprzyjają temu działania ukierunkowane na podnoszenie satysfakcji z pracy, która skutkuje pożądanymi postawami i zachowaniami pracowników, a w konsekwencji prowadzi do poprawy produktywności zaangażowanych zasobów.

Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja pośredniczącej roli satysfakcji zawodowej w relacji między obiektywnymi atrybutami pracy a lojalnością pracowników w sektorze HoReCa. Diagnozie poddano postrzeganie treści pracy i warunków jej wykonywania oraz intencję zmiany miejsca pracy i rekomendację swojej organizacji jako pracodawcy. W analizie uwzględniono także rolę indywidualnej zatrudnialności. Rezultaty analiz potwierdziły istnienie związku między satysfakcją z pracy i determinującymi ją czynnikami organizacyjnymi a lojalnością wobec pracodawcy. Zgodnie z postawionymi hipotezami im lepiej postrzegana była treść pracy i warunki jej wykonywania, tym większe zadowolenie odczuwali pracownicy. Z kolei wzrostowi satysfakcji towarzyszyła niższa chęć odejścia z pracy i wyższa skłonność do rekomendacji pracodawcy. Wyniki potwierdziły także wpływ subiektywnie postrzeganej zatrudnialności na siłę związku między satysfakcją a intencją podjęcia pracy w innym przedsiębiorstwie.

Wszystkie prezentowane w artykule modele okazały się dobrze dopasowane do danych. Warto jednak zauważyć, że satysfakcja z pracy i determinujące ją wewnętrzne i zewnętrzne nagrody wyjaśniły znacznie mniejszą część zmienności zamiaru odejścia z pracy niż rekomendacji pracodawcy. Nawet po uwzględnieniu indywidualnej zatrudnialności niewyjaśniona część wariancji intencji zmiany miejsca pracy była wyższa niż w przypadku przychylnego wypowiedzania się o swoim pracodawcy. Co więcej, wraz ze wzrostem subiektywnie postrzeganej zatrudnialności udział satysfakcji z pracy i jej determinant w wyjaśnianiu zamiaru zmiany pracodawcy spadał.

Uzyskane wyniki wydają się potwierdzać rosnącą rolę przedsiębiorczego modelu kariery zawodowej, w którym lojalność organizacyjna ustępuje miejsca konieczności budowania własnej zdadności do zatrudnienia i wartości rynkowej oraz zorientowanej profesjonalnie tożsamości niezależnej od pracodawcy [7, s. 39–42]. Model kariery mobilnej jest realizowany zwłaszcza przez przedstawicieli najmłodszego pokolenia na rynku pracy, którzy cenią elastyczność i chętnie potwierdzają swoją atrakcyjność rynkową, często zmieniając pracodawców. Fakt, że obiektywne czynniki kontrolowane

przez pracodawcę mają relatywnie niewielki wpływ na poziom rotacji personelu stanowi niewątpliwie duże wyzwanie dla przedsiębiorców w sektorze HoReCa.

Interpretując wyniki badań, należy pamiętać o ich ograniczeniach. Opinie o wszystkich elementach weryfikowanych zależności pochodziły z tego samego źródła, tj. od pracowników branży hotelarsko-gastronomicznej. Takie podejście zwiększa ryzyko zniekształcenia rezultatów wskutek wystąpienia błędu systematycznego (obciążenia metody pomiaru) związanego z efektem spójności odpowiedzi. Ponadto w sondażu zastosowano strategię badań poprzecznych, dokonując pomiaru zmiennych niezależnych i zależnych w tym samym czasie. Taki schemat nie daje możliwości jednoznacznego potwierdzenia związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi. Niemniej jednak wyniki wcześniejszych badań o charakterze podłużnym dają podstawy, by uznać kierunki zależności w testowanym modelu za właściwe. Wreszcie badaniami zostały objęte osoby świadczące pracę w hotelarstwie i gastronomii, nie można zatem odnosić uzyskanych wyników do całej populacji pracowników sektora usług.

W świetle poczynionych uwag warto podjąć dalsze badania i rozszerzyć ich zakres przedmiotowy i podmiotowy. Wydaje się, że do lepszego wyjaśnienia zjawiska lojalności wobec pracodawcy przyczyniłoby się uwzględnienie w większym stopniu czynników subiektywnych, szczególnie typu przejawianej orientacji wobec kariery zawodowej. Ponadto interesujących wniosków mogłyby dostarczyć badania przeprowadzone wśród byłych pracowników sektora HoReCa, które pozwoliłyby określić znaczenie satysfakcji zawodowej dla poziomu faktycznej rotacji kadr. Warto także włączyć do badań reprezentantów innych typów działalności usługowych, by stwierdzić, czy zdiagnozowane relacje są specyficzne dla analizowanego sektora, czy mają bardziej uniwersalny charakter.

Bibliografia

- [1] Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, pp. 33–46.
- [2] Barney J.B., Wright P.M., *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, „Human Resource Management” 1998, Vol. 37, No. 1, pp. 31–46.
- [3] 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, No. 6, pp. 1173–1182.
- [4] Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [5] Bednarska M.A., *Linking quality of work life to employee lifetime value in service industries – towards a research agenda*, „Service Management” 2014, Vol. 14, No. 3, pp. 31–38.

- [6] Bednarska M.A., *Quality of work life in tourism – implications for competitive advantage of the tourism industry*, „Journal of Travel and Tourism Research” 2013, Spring & Fall, pp. 1–17.
- [7] Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 39–56.
- [8] Borowska-Pietrzak A., *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 1(18), s. 9–22.
- [9] Brown S.P., Lam S.K., *A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses*, „Journal of Retailing” 2008, Vol. 84, No. 3, pp. 243–255.
- [10] Bukowska U., *Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe*, [w:] Teczek J., Czekał J., Mikuła B., Oczkowska R. (red.), *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2011.
- [11] Bukowski M. (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2009: przedsiębiorczość dla pracy*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010.
- [12] Clark A.E., *Measures of job satisfaction: What makes a good job? Evidence from OECD countries*, OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 34, OECD Publishing 1998.
- [13] Clark A.E., Oswald A.J., *Satisfaction and comparison income*, „Journal of Public Economics” 1996, Vol. 61, No. 3, pp. 359–381.
- [14] Dean A.M., *Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges*, „International Journal of Service Industry Management” 2004, Vol. 15, No. 4, pp. 332–350.
- [15] De Cuyper N., Van der Heijden B.I.J. M., De Witte H., *Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts?*, „International Journal of Human Resource Management” 2011, Vol. 22, No. 7, pp. 1486–1503.
- [16] Eurostat, *Labour Force Survey*, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market (dostęp: 08.09.2015).
- [17] González J.V., Garazo T.G., *Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior*, „International Journal of Service Industry Management” 2006, Vol. 17, No. 1, pp. 23–50.
- [18] Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *Putting the service-profit chain to work*, „Harvard Business Review” 1994, March–April, pp. 164–170.
- [19] Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników: kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
- [20] King C., Grace D., *Exploring managers’ perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm*, „Journal of Services Marketing” 2006, Vol. 20, No. 6, pp. 369–380.

- [21] Lee C., Way K., *Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention*, „International Journal of Hospitality Management” 2010, Vol. 29, No. 3, pp. 344–353.
- [22] Mosley R. W., *Customer Experience, Organisational culture and the employer brand*, „Journal of Brand Management” 2007, Vol. 15, No. 2, pp. 123–134.
- [23] Mount M., Ilies R., Johnson E., *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction*, „Personnel Psychology” 2006, Vol. 59, No. 3, pp. 591–622.
- [24] Nieves J., Haller S., *Building dynamic capabilities through knowledge resources*, „Tourism Management” 2014, Vol. 40, pp. 224–232.
- [25] Peteraf M. A., Barney J. B., *Unraveling the resource-based tangle*, „Managerial and Decision Economics” 2003, Vol. 24, No. 4, pp. 309–323.
- [26] Sousa-Poza A., Sousa-Poza A. A., *Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, „Journal of Socio-Economics” 2000, Vol. 29, No. 6, pp. 517–538.
- [27] Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji: istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- [28] Tuna M., Ghazzawi I., Yesiltas M., Tuna A. A., Arslan S., *The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2016, Vol. 28, No. 2, pp. 366–396.
- [29] Walsh K., Enz C. A., Canina L., *The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms*, „Journal of Service Research” 2008, Vol. 10, No. 4, pp. 300–317.
- [30] Winterton J., *A conceptual model of labour turnover and retention*, „Human Resource Development International” 2004, Vol. 7, No. 3, pp. 371–390.
- [31] Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A., *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*, „International Journal of Human Resource Management” 1994, Vol. 5, No. 2, pp. 301–326.
- [32] Wright T. A., Bonett D. B., *Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*, „Journal of Management” 2007, Vol. 33, No. 2, pp. 141–160.
- [33] Yoon M. H., Suh J., *Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56., No. 8, pp. 597–611.
- [34] Zajac C., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 34, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 89–97.

- [35] Zalewska A.M., *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Folia Psychologica” 2003, nr 7, s. 49–61.

SATYSFAKCJA Z PRACY I JEJ WPŁYW NA LOJALNOŚĆ WOBEC PRACODAWCY. STUDIUM SEKTORA HORECA

Streszczenie

Rosnąca świadomość rangi zasobów ludzkich w dostarczaniu wartości dla usługobiorców sprzyja wzmożonym wysiłkom zmierzającym do pozyskania pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz tworzenia warunków skłaniających ich do długookresowego uczestnictwa w realizacji zamierzeń strategicznych usługodawców. Takie postrzeganie roli pracowników uzasadnia potrzebę badania satysfakcji z pracy. Celem artykułu jest analiza pośredniczącej roli satysfakcji zawodowej w relacji między treścią i warunkami wykonywania pracy a lojalnością pracowników w sektorze usług. Badania ankietowe przeprowadzone w podmiotach branży hotelarsko-gastronomicznej pokazują, że wewnętrzne i zewnętrzne nagrody w miejscu pracy wpływają na satysfakcję pracowników, która z kolei oddziałuje na skłonność do zmiany i rekomendowania pracodawcy. Ponadto związek między satysfakcją zawodową a intencją odejścia z pracy zależy od subiektywnie postrzeganej zatrudnialności.

SŁOWA KLUCZOWE: SATYSFAKCJA Z PRACY, LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW, SEKTOR HORECA

JOB SATISFACTION AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE LOYALTY. THE CASE OF THE HORECA SECTOR

Abstract

Growing recognition of the significance of the customer-employee interaction in the service delivery has led to the need to increase efforts to attract qualified personnel and to foster quality of work life to make staff committed to strategic goals of the organisation. Therefore, measuring and enhancing job satisfaction is a critical function of contemporary management. The purpose of the paper is to examine the mediating role of employee satisfaction in the

relationship between job content and context and loyalty towards employer in the service sector. The study conducted among hospitality industry employees revealed that effects of intrinsic and extrinsic rewards in the workplace on turnover intentions and employment referrals were mediated by job satisfaction. Moreover, the relationship between employee satisfaction and turnover intentions was moderated by self-perceived employability.

KEY WORDS: JOB SATISFACTION, EMPLOYEE LOYALTY, HOReCA SECTOR

OCENA JAKOŚCI INFORMACJI ZAWARTYCH W RAPORTACH SPOŁECZNYCH SPÓŁEK WCHODZĄCYCH W SKŁAD INDEKSU RESPECT

Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) ma coraz silniejszy wpływ na kreowanie strategii współczesnych przedsiębiorstw. Wynika to bezpośrednio z faktu, że obecnie przedsiębiorstwa przywiązują coraz większą wagę i znaczenie do zbudowania odpowiedniego portfela inicjatyw społecznych, mających na celu nawiązanie, utrzymanie i rozwijanie pozytywnych relacji z interesariuszami. Jednym z głównych kanałów komunikacji przedsiębiorstwa ze swoimi interesariuszami jest raportowanie społeczne. Mimo coraz większego znaczenia raportów społecznych nie są one nadal w pełni wystandaryzowane jak ma to miejsce w przypadku sprawozdań finansowych, co powoduje, że ich zakres oraz prezentowane w nich treści są często uzależnione od czynników subiektywnych, do których można zaliczyć m.in.: posiadaną wiedzę i kompetencje osób, które raporty przygotowują. Przesłanki te zadecydowały o wyborze problematyki oraz zakresu badania, którego wyniki oraz wnioski zostaną przedstawione w artykule.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badania jakości informacji podanych w raportach społecznych polskich spółek giełdowych notowanych na GPW, wchodzących w skład indeksu społecznej odpowiedzialności RESPECT. Badanie

* **Dr hab. Waldemar Rogowski, prof. SGH** – Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Mgr Michał Łabęcki** – absolwent kierunku finanse i rachunkowość Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

zostało przeprowadzone w oparciu o wytyczne Globalnej Inicjatywy Sprawozdawczej, która podjęła się próby standaryzacji zasad odnoszących się do raportowania społecznego. Artykuł poddaje analizie najczęstsze praktyki stosowane przez autorów raportów przy opisywaniu każdej z trzech głównych kategorii zagadnień społecznej odpowiedzialności (zagadnień o charakterze ekonomicznym, środowiskowym, społecznym – ESG – ang. *Environmental, Social responsibility, Corporate Governance*).

W pierwszej części artykułu prowadzone rozważania koncentrują się na opisie historii rozwoju i ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni lat. Następnie autorzy przedstawiają koncepcję raportowania społecznego oraz powstanie indeksów społecznej odpowiedzialności, jako odpowiedź przedstawicieli rynku kapitałowego na rosnące znaczenie czynników ESG w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez uczestników rynku (koncepcja społecznie odpowiedzialnego inwestowania – SRI – ang. *Socially Responsible Investment*). Trzecia, a zarazem główna część artykułu przedstawia opis metodologii badania. Ostatnia część artykułu zawiera prezentację wyników badania oraz płynących z niego wniosków i rekomendacji.

1. Historia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu jako koncepcja zarządzania powstała już na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Stało się tak głównie za sprawą powstawania pierwszych korporacji transnarodowych, których funkcjonowanie wymagało zdefiniowania nowych metod zarządzania. Jest to także okres, w którym rozpoczęto żywą dyskusję na temat roli przedsiębiorstw w globalizującej się gospodarce.

W 1984 roku powstała teoria interesariuszy, która stała się istotnym czynnikiem mającym wpływ na wzrost znaczenia koncepcji CSR w naukach o zarządzaniu. Twórca teorii, Edward Freeman, zwraca uwagę na istotny wpływ interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zaspokojenie ich potrzeb nie powinno być traktowane jako wydatek ponoszony podczas doraźnych inicjatyw, ale jako element długofalowej strategii firmy. Przetrwanie biznesu na rynku jest uzależnione od wartości, jakimi kieruje się kadra zarządzająca, oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa oraz kwestii społecznych, które warunkują wartość sprzedaży oferowanych produktów, towarów czy usług [6, s. 107].

Pierwszym dokumentem świadczącym o próbie nadania ram instytucjonalnych dla wdrożenia koncepcji CSR na terenie całej Unii Europejskiej jest Zielona Księga wydana przez Komisję Europejską w 2001 roku. Dokument ten definiuje CSR jako koncepcję, „zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami” [9, s. 4].

Strategicznym celem, jaki założyła KE, był zrównoważony rozwój gospodarki oraz wzrost konkurencyjności. Dalsza część dokumentu stanowi listę potencjalnych działań przedsiębiorstw w podziale na wymiary społecznej odpowiedzialności. Obszary działań wraz z podziałem przyjętym w Zielonej Księdze przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Wymiar wewnętrzny CSR	Wymiar zewnętrzny CSR
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zarządzanie kapitałem ludzkim ■ Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa w pracy ■ Adaptacja do zmian organizacyjnych ■ Zarządzanie zasobami naturalnymi oraz wpływem przedsiębiorstw na środowisko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wspieranie lokalnych społeczności ■ Współpraca z partnerami biznesowymi, dostawcami oraz konsumentami ■ Prawa człowieka ■ Dbłość o globalne zasoby naturalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9].

Badania nad społeczną odpowiedzialnością biznesu prowadzone w Polsce wskazują na powolną ewolucję koncepcji oraz stopniową dezaktualizację modeli poznawczych, które stosowano do jej badań. Piotr Płoszajski wskazuje na dwa zasadnicze powody takiego zjawiska [12, s. 6]:

1. Transformacja gospodarki z industrialno-produkcyjnej na model tzw. nowej gospodarki opartej na nowoczesnych technologiach.
2. Zmiana cech klientów, które wynikają ze zmiany systemu wartości, jakimi się kierują.

Ponadto wskazuje on na zmianę logiki funkcjonowania współczesnej gospodarki. Społeczeństwo zaczyna kierować się tzw. logiką sieciową, która stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorców pod kątem zaspokajania jego potrzeb. Zupełnie nowym działaniem interesariuszy w obronie swoich praw jest tworzenie tzw. systemów rojowych. Polegają one na tworzeniu rozproszonych społeczności połączonych chwilowymi interesami (głównie przez sieć internetową), aby następnie tworzyć zupełnie nową sieć przeznaczoną do innych zadań [12, s. 8–15].

Z kolei Rafał Mrówka wskazuje na zwiększającą się świadomość społeczeństwa w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, przez co nie mogą one pozwolić sobie na bierność. Wskazuje on na szczególne zainteresowanie społeczne kwestiami zrównoważonego rozwoju oraz zmian klimatu, co ma swoje uzasadnienie w zmieniającej się sytuacji demograficznej oraz gospodarczej [12, s. 57–59].

W ostatnim komunikacie dotyczącym CSR Komisja Europejska zaleca udoskonalenie systemu przepływu informacji dotyczących kwestii pozafinansowych (głównie tych o charakterze społecznym oraz środowiskowym). Powołuje się przy tym na międzynarodowe rozwiązania w tym zakresie wypracowane w Stanach Zjednoczonych. Globalna Inicjatywa Sprawozdawcza (z ang. GRI – *Global Reporting Initiative*) powstała w Bostonie w 1997 roku. Jej działalność wspierana jest m.in. przez przedsiębiorców,

organizacje branżowe i samych interesariuszy. Najnowsze wytyczne GRI opublikowane w 2013 roku są czwartym tego typu opracowaniem zaktualizowanym z uwagi na zwiększone zainteresowanie społeczeństwa przejrzystością działań firm. Raport zgodny z wytycznymi GRI powinien składać się z ogólnych informacji charakteryzujących dane przedsiębiorstwo (takich jak m.in.: strategia, profil organizacyjny, struktura zarządzania) oraz konkretnych informacji o prowadzonej działalności (w tym istotnych inicjatyw podejmowanych przez jednostkę w dziedzinie CSR).

Kategorie zagadnień oraz aspekty zawarte w wytycznych GRI, które powinno brać się pod uwagę w tej części raportu, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kategorie i aspekty zawarte w wytycznych Global Reporting Initiative

Kategoria	Podkategoria	Aspekty
Ekonomiczne	–	<ul style="list-style-type: none"> ■ Efektywność ekonomiczna ■ Obecność na rynku ■ Pośredni wpływ na gospodarkę ■ Polityka zaopatrzenia
Ochrona środowiska	–	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rodzaj używanych materiałów ■ Zużycie energii ■ Gospodarka wodna ■ Bioróżnorodność ■ Emisyjność ■ Gospodarka odpadami i ściekami ■ Wpływ produktów i usług na środowisko ■ Kontrola dostawców w zakresie ochrony środowiska ■ Wpływ transportu na środowisko ■ Wydatki na ochronę środowiska i inwestycje ■ Przestrzeganie prawa (z ang. <i>compliance</i>) ■ Objęcie mechanizmem rozpatrywania skarg środowiskowych
Społeczeństwo	Prawa pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ■ Polityka zatrudnienia ■ Relacje pracownik – kadra zarządzająca ■ Bezpieczeństwo i higiena pracy ■ Szkolenia pracowników ■ Różnorodność i równouprawnienie ■ Poziom wynagrodzenia kobiet i mężczyzn ■ Ocena polityki dostawców wobec pracowników ■ Mechanizmy rozpatrywania skarg pracowników
	Prawa człowieka	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poziom inwestycji uwzględniających kwestię praw człowieka ■ Brak dyskryminacji ■ Wolność zrzeszania się oraz negocjacji zbiorowych ■ Praca nieletnich ■ Praca pod przymusem ■ Wyszkolenie personelu w zakresie praw człowieka ■ Prawa społeczności lokalnej ■ Kontrola działań na rzecz praw człowieka ■ Ocena polityki wobec praw człowieka u dostawców ■ Mechanizm rozpatrywania skarg w zakresie praw człowieka

Kategoria	Podkategoria	Aspekty
Społeczeństwo	Społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relacje z lokalną społecznością ■ Działania antykorupcyjne ■ Polityka publiczna ■ Zachowania ograniczające konkurencję ■ Przestrzeganie prawa ■ Ocena wpływu dostawców na społeczeństwo ■ Mechanizm rozpatrywania skarg w zakresie wpływu na społeczeństwo
	Odpowiedzialność wobec konsumenta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zdrowie i bezpieczeństwo klientów ■ Stosowne oznakowanie produktów i usług ■ Komunikacja i marketing ■ Polityka prywatności klientów ■ Przestrzeganie prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [8, s. 44–83].

Zakres informacji, jaki obejmuje raport, jest uzależniony od decyzji przedsiębiorstwa. GRI stworzyła możliwość doboru stopnia szczegółowości, z jaką odbywa się raportowanie. Ponadto wytyczne dopuszczają sytuację, w której część przedsiębiorstwa ze względu na specyfikę branży, w jakiej prowadzi działalność, może nie być w stanie ujawnić informacji wymaganych przy opisie określonych kategorii.

Raport społeczny staje się środkiem komunikacji pozwalającym przedsiębiorstwu zaprezentować swoje inicjatywy skierowane do interesariuszy. Firma doradcza KPMG poddała analizie 250 największych firm na świecie. Aż 95% spośród nich przygotowywało wówczas raporty CSR. Wśród głównych czynników warunkujących duże zainteresowanie raportowaniem społecznym autorzy raportu wskazują: budowanie reputacji lub marki, kwestie etyczne oraz nacisk na innowacyjność i uczenie się [4, s. 127–131]. Podobne potencjalne korzyści dla firm przedstawia Agata Gruszecka-Tieśluk. W publikacji Forum Odpowiedzialności Biznesu zwraca uwagę na: możliwość budowania wiarygodności działań firm pośród interesariuszy, świadome zarządzanie ryzykiem reputacyjnym, wzmacnianie relacji z najważniejszymi grupami interesariuszy oraz budowanie przewagi konkurencyjnej [4, s. 127–131]. Za wyzwanie należy uznać wyniki badania KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu przeprowadzone na grupie 101 dużych i średnich spółek działających w Polsce. Wynika z niego, że tylko co druga firma wdrażająca inicjatywy CSR przygotowuje raporty społeczne. Pomimo szeregu korzyści płynących z raportowania swoich działań głównym powodem takiego stanu rzeczy jest brak potrzeby przygotowywania takich publikacji [14, s. 28–29].

Rozwój idei raportowania społecznego w ostatnich latach wiąże się z rozwojem koncepcji inwestowania odpowiedzialnego społecznie. Pojęcie to jest trudne do zdefiniowania ze względu na ciągłą ewolucję jego znaczenia. T. Jedynek zauważa, że większość autorów przy próbie opisu koncepcji SRI zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia w procesie inwestycyjnym aspektów o charakterze społeczno-etycznym, środowiskowym i ekologicznym (tzw. aspektów ESG) przy zachowaniu

dialogu z interesariuszami [10, s. 18]. Wśród strategii inwestycyjnych zgodnych z koncepcją wskazuje on m.in.: strategię *mission related investing* (inwestowanie w instytucje, których cele są zbieżne z koncepcją CSR), *green investing* (inwestycje związane z ochroną środowiska) oraz *ethical investing* (inwestycje w przedsiębiorstwa etyczne) [10, s. 19–20]. W. Rogowski i A. Ulaniuk wskazują, że jednym z głównych motywów branych pod uwagę przez inwestorów kierujących się tą koncepcją są długoterminowe konsekwencje swoich działań dla otoczenia. Inwestowanie społecznie odpowiedzialne rozwija się w dwóch kierunkach. Pierwszy z nich zakłada inwestycje w przedsiębiorstwa, których podstawowa działalność operacyjna polega na dostarczaniu dóbr i usług społecznie odpowiedzialnych. Drugą grupę inwestycji stanowią przedsiębiorstwa działające w sektorach tradycyjnych, które wdrażają szereg inicjatyw spójnych z koncepcją CSR [13, s. 101–102].

Popularyzacja raportów CSR w Europie spowodowała konieczność publikowania dwóch raportów dla danego okresu sprawozdawczego, tj. raportu finansowego oraz raportu społecznego. W wyniku tego w ostatnich latach są podejmowane próby integrowania raportów finansowych z tymi dostarczającymi informacji niefinansowych. W 2010 roku powstała Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) mająca za zadanie stworzyć spójne wytyczne do sporządzania tego typu dokumentów. Raportowanie zintegrowane jest także przedmiotem analiz doradców biznesowych. Anna Szlachta zauważa, że koncepcja zintegrowanego raportowania jest odpowiedzią na kryzys gospodarczy oraz zmieniający się kontekst biznesowy (w tym: bardziej skomplikowane łańcuchy dostaw, popularyzacja outsourcingu, zmiany demograficzne itp.) [15, s. 87–88].

Raporty społeczne podlegają coraz większej standaryzacji oraz kontroli ze strony różnych organizacji. Pozytywne tego efekty pokazuje badanie jakości sporządzanych raportów przeprowadzone przez branżowy portal CorporateRegister.com na grupie 300 ankietowanych zainteresowanych problematyką CSR¹. Przeważająca liczba osób biorących udział w sondzie pozytywnie podchodzi do zmian w sposobie raportowania i uważa je za efektywne i wzbudzające zaufanie. Zmiany zachodzące w ostatnich latach zaszły także w zakresie informacji zawartych w raportach. Początkowo raportowaniu podlegały głównie kwestie związane z ochroną środowiska i zdrowiem. Z czasem zaczęły one skupiać się na społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz aspektach dotyczących zrównoważonego rozwoju.

¹ Ankieta została przeprowadzona wśród użytkowników portalu CorporateRegister.com; n=300.

2. Historia indeksów społecznej odpowiedzialności

W odpowiedzi na rozwój koncepcji społecznie odpowiedzialnego inwestowania giełdy papierów wartościowych zapoczątkowały tworzenie tzw. indeksów społecznej odpowiedzialności. Pierwszy tego typu indeks, Domini 400 Social, powstał w 1990 roku. Twórcy indeksu stworzyli wymogi społeczne i środowiskowe, jakie każda z 400 spółek wchodzących w jego skład musiały spełniać. Obecnie indeks nosi nazwę MSCI KLD 400.

W ciągu 25 lat powstały dziesiątki podobnych indeksów na giełdach całego świata. Budowa pierwszego tego typu indeksu w Polsce rozpoczęła się w 2008 roku. Indeks RESPECT zadebiutował na GPW 19 listopada 2009 roku i był pierwszym tego typu wskaźnikiem w Europie Środkowo-Wschodniej. W jego skład wchodzi spółki dobierane zgodnie z zasadą selekcji pozytywnej. Zmiany bieżącej metodyki oraz wszelkie inne modyfikacje przebiegu projektu są uzależnione od decyzji Komitetu Sterującego, w którego skład wchodzi przedstawiciele GPW. Komitet może liczyć na wsparcie merytoryczne ze strony rady naukowej złożonej z profesorów specjalizujących się w tematyce CSR. Do dziś przeprowadzono siedem edycji ratingu (stan na 07.06.2014r.), na podstawie którego dokonuje się wyboru spółek, które wejdą w skład indeksu RESPECT.

Mimo stosunkowo jeszcze krótkiej historii indeksu jego metodyka podlega ciągłym udoskonaleniom. Obecnie weryfikacja składu indeksu odbywa się co pół roku (pierwotnie przeglądy miały odbywać się raz w roku).

Cele twórców indeksu potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w 2011 roku przez Deloitte oraz Giełdę Papierów Wartościowych. Wynika z nich, że niemal 2/3 ankietowanych inwestorów (reprezentanci domów maklerskich, funduszy emerytalnych, funduszy inwestycyjnych, banków oraz firm doradczych) zauważa pozytywną relację pomiędzy podejmowaniem inicjatyw CSR a wynikami finansowymi spółek [5, s. 6]. Tym samym obecność spółki giełdowej w indeksie RESPECT stwarza dla niej możliwość pozyskania dodatkowego kapitału i szybszy wzrost wartości. Raport wskazuje, że przekonanie jest szczególnie silne wśród inwestorów reprezentujących fundusze emerytalne, co może wynikać ze specyfiki stosowanych przez te podmioty strategii inwestycyjnych. Analitycy Deloitte wskazują na coraz większą świadomość inwestorów w zakresie działalności przedsiębiorstw. Mają na to wpływ m.in.: polityka informacyjna giełdy i spółek, raportowanie społeczne, globalizacja. Ponadto za sukces należy uznać świadomość ankietowanych inwestorów przejawiającą się wiedzą o istnieniu indeksu RESPECT (83,5% zadeklarowało jego znajomość). Na uwagę zasługuje także fakt, że ponad połowa inwestorów biorących udział w ankiecie przyznaje, że rola czynników ESG będzie w kolejnych latach rosła [5, s. 5]. Badanie ukazało natomiast, że ankietowani nie są przekonani co do możliwości obniżenia

ryzyka biznesowego przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie inicjatyw CSR, aż 7 na 10 przedstawicieli inwestorów instytucjonalnych przyznało, że nie bierze pod uwagę czynników niefinansowych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

3. Charakterystyka badania

W siódmej edycji ratingu, przeprowadzonej pod koniec 2013 roku, aż 23 spółki uzyskały co najmniej rating A i tym samym od 19 grudnia 2013 roku wchodziły w skład indeksu RESPECT.

Obecność spółki w tym indeksie daje podstawy, aby sądzić, że stosuje ona szeroką politykę informacyjną wobec swoich interesariuszy. Szczególnym rodzajem komunikatu, który spółki wysyłają do inwestorów, jest raport społeczny, który opisuje inicjatywy wdrożone przez przedsiębiorstwa mające na celu pozytywne oddziaływanie na swoich interesariuszy. Raporty o charakterze niefinansowym są uzupełnieniem wymaganych przez prawo sprawozdań finansowych i coraz częściej są dokumentem publikowanym przez spółki.

Przeprowadzone przez autorów badanie ma na celu zbadanie, w jaki sposób spółki notowane w indeksie RESPECT wypełniają obowiązki informacyjne przewidziane w wytycznych GRI. Badanie będzie się skupiać na analizie konkretnych informacji o prowadzonej działalności społecznej, inicjatywach oraz planach na przyszłość w zakresie CSR. Wybór wytycznych *Global Reporting Initiative*, jako kryterium oceny, pozwoli pokazać, jak analizowane spółki wpisują się w globalną inicjatywę sprawozdawczości społecznej. Badanie będzie opierało się w głównej mierze na raportach społecznych spółek (o ile takowe są dostępne).

W dalszej kolejności będą brane pod uwagę pozostałe kanały komunikacji z interesariuszami, tj.: oficjalna strona internetowa, portale społecznościowe i inne.

Za punkt odniesienia podczas oceny zawansowania spółek w zakresie raportowania społecznego posłuży modelowy raport stworzony na podstawie analizy raportów trzech najwyższych notowanych spółek w dorocznym raporcie *Global CSR Reptrak 100* przygotowywanym przez *The Reputation Institute*. Dokument ten przedstawia ranking 100 najlepszych firm w dziedzinie raportowania społecznego oraz analizuje efektywność prowadzonej polityki informacyjnej, prezentując wyniki badań ilościowych. Zwycięzcą ostatniego rankingu została firma Google, wyprzedzając spółki Microsoft oraz *The Walt Disney Company*². Zestawienie cech wzorcowego raportu, który został potraktowany jako punkt odniesienia podczas badania, przedstawiono w tabeli 3.

² <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/csr-reprtrak-100> (stan na 30.06.2015 r.).

Tabela 3. Cechy wzorcowego raportu

Kategoria zagadnień	Główne aspekty w raporcie społecznym	Ocena jakościowa
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – efektywność ekonomiczna – obecność na rynku – pośredni wpływ na gospodarkę – polityka zaopatrzenia 	Raport kompleksowo analizuje rynek oraz możliwości rozwojowe i wyniki finansowe spółek wchodzących w skład grupy.
Środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> – zużycie energii – emisyjność – bioróżnorodność – rodzaj używanych materiałów – gospodarka wodna – wydatki na ochronę środowiska 	Przedstawiono politykę wobec kapitału naturalnego spółki. Raport pełen jest danych liczbowych pokazujących zwiększanie efektywności wykorzystania zasobów.
Prawa pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia pracowników – bezpieczeństwo i higiena pracy – polityka zatrudnienia – poziom wynagrodzenia 	Nacisk na znaczenie kapitału relacji w kontekście inwestycji w pracowników. Prezentują bardzo szczegółowe dane dotyczące inicjatyw wobec pracowników.
Prawa człowieka	<ul style="list-style-type: none"> – brak dyskryminacji – dbałość o przestrzeganie praw człowieka przy prowadzeniu działalności operacyjnej 	Grupa działa w oparciu o przyjęty kodeks etyki szczegółowo opisujący działania na rzecz ochrony praw człowieka.
Spółeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – relacje z lokalną społecznością – polityka publiczna – działania antykorupcyjne – ocena wpływu dostawców na społeczeństwo 	Raport opisuje szereg inicjatyw wspierających lokalne społeczności, jak również opisuje szeroko pojętą politykę zrównoważonego rozwoju.
Odpowiedzialność wobec konsumenta	<ul style="list-style-type: none"> – zdrowie i bezpieczeństwo klientów – komunikacja i marketing – stosowne oznakowanie produktów – satysfakcja klientów 	Przedstawiono działania zmierzające do poprawy obsługi i bezpieczeństwa klienta, zwiększenia świadomości marki.

Raport spółki w pełni zaspokaja potrzeby informacyjne wszystkich zidentyfikowanych interesariuszy. Prezentacja inicjatyw poprzedzona jest analizą ich celowości i możliwych skutków. Do każdego ze zidentyfikowanych obszarów działań zostały przedstawione często nietuzinkowe inicjatywy oraz plany na przyszłość. Publikacja jest powiązana z raportami opublikowanymi w poprzednich latach, co pozwala na ocenę długofalowej strategii spółki. Wyraźnie widać, że dokument wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju. Na uwagę zasługują nietuzinkowe inicjatywy, zwłaszcza dotyczące odpowiedzialności za produkt oraz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Raport prezentuje wszystkie dane w przystępnej formie, co zwiększa jego walory edukacyjne. Spółka odchodzi od publikacji w formie papierowej do raportów przedstawianych w formie elektronicznej (np. tworząc dedykowaną stronę internetową, filmy, blogi, interaktywne raporty).

Źródło: opracowanie własne.

Każdy poruszony w danym raporcie aspekt będzie oceniony pod względem jakości przekazywanych przez spółkę informacji. W przypadku braku raportu społecznego będą brane pod uwagę inne kanały informacji.

Otrzymane w ten sposób informacje na temat jakości raportowania w obszarze społecznej odpowiedzialności posłużą do stworzenia listy najczęściej pojawiających się cech raportów przygotowywanych przez spółki notowane w indeksie RESPECT. Klasyfikacja danej spółki do jednej z czterech grup odbywa się na podstawie oceny eksperckiej autorów artykułu. Opis kryteriów branych pod uwagę w procesie przypisywania grupy dla konkretnej spółki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Opis kryteriów przyjętych do oceny raportów społecznych

Grupa	Charakterystyka grupy
I	Spółka przedstawia raport społeczny lub raport zintegrowany rzetelnie prezentujący bogaty zestaw inicjatyw społecznych. Podane informacje poparte są danymi liczbowymi oraz opiniami interesariuszy, co potwierdza prawdziwość informacji ujawnianych w dokumentach. Każda kategoria działań poddana jest wnikliwej analizie, która wykracza poza zapewnienie podstawowych informacji o prowadzonych działaniach. Spółka korzysta z różnych kanałów komunikacji, co zwiększa dostępność informacji dla interesariuszy. Spółka wdraża innowacyjne rozwiązania w zakresie raportowania. Raport w największym stopniu wpisuje się w wytyczne Globalnej Inicjatywy Sprawozdawczej (GRI), a jego forma w dużym stopniu odzwierciedla wzorcowy raport przedstawiony w niniejszym artykule.
II	Spółka publikuje raport społeczny lub inny raport odnoszący się do wybranych kategorii inicjatyw CSR. Aspekty te są przedstawione w szczegółowy sposób. Dokument pomija jednak część interesariuszy, co negatywnie wpływa na jakość prowadzonej polityki informacyjnej. Istnieją inne źródła, które przynajmniej częściowo opisują inicjatywy skierowane do interesariuszy pominiętych w raporcie. W przypadku dużego stopnia ogólności raportu spółka publikuje dodatkowe materiały mające na celu poprawę jakości przekazywanych informacji.
III	Spółka nie publikuje raportu społecznego lub prezentuje raport bardzo pobieżnie prezentujący wybrane aspekty CSR. Prowadzona przez spółkę polityka informacyjna nie przynosi zadowalających rezultatów. Większość interesariuszy spółki nie ma możliwości otrzymania choćby satysfakcjonującej informacji o realizacji inicjatyw do nich skierowanych.
IV	Spółka nie publikuje raportu społecznego ani innych publicznie dostępnych źródeł prezentujących inicjatywy z zakresu CSR, przez co nie wypełnia swoich zobowiązań informacyjnych względem interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Dobór próby i opis badania

Badaniu zostały poddane raporty 23 spółek wchodzących w skład indeksu RESPECT (stan na dzień 30.06.2014r.). Na potrzeby badania przyjęto, że głównymi publikacjami świadczącymi o jakości prowadzonej polityki informacyjnej w zakresie inicjatyw z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu są raporty społeczne lub raporty zintegrowane spółek. Analizie poddano zakres oraz formę raportowania z uwzględnieniem wykorzystania pomocniczych kanałów komunikacji z interesariuszami (takich jak np.: dedykowane strony internetowe, raporty środowiskowe, broszury informacyjne itp.). Szesnaście spółek zdecydowało się na publikację w formie raportu społecznego. Dwie spółki zdecydowały się na raportowanie zintegrowane. Inny rodzaj raportu odnoszący się do inicjatyw społecznej odpowiedzialności (np. raport środowiskowy) zaprezentowały cztery spółki. Jedna spółka należąca do indeksu RESPECT nie prezentuje żadnego dokumentu prezentującego inicjatywy z zakresu CSR.

W oparciu o tak określony cel badania sformułowana została teza główna: „Spółki wchodzące w skład indeksu giełdowego RESPECT w pełni i kompleksowo wypełniają obowiązki informacyjne względem swoich interesariuszy, publikując raporty społeczne odnoszące się do wszystkich kategorii inicjatyw zebranych w wytycznych GRI”.

3.2. Horyzont czasowy analizowanych raportów

Analizie poddano najbardziej aktualny dostępny publicznie raport każdej ze spółek w momencie przeprowadzania badania (lipiec 2014 r.). Wszystkie dokumenty obejmują okres między 2010 a 2013 rokiem. Raporty publikowane są zazwyczaj w horyzoncie 12-miesięcznym (dwie spółki zdecydowały się na raportowanie w cyklu dwuletnim).

Zestawienie dokumentów poddanych analizie wraz z horyzontem czasowym, którego dotyczyły, przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Raporty społeczne poddane badaniu (najbardziej aktualne raporty dostępne publicznie na dzień 30.06.2014 r.).

Lp.	Nazwa spółki	Okres objęty raportowaniem	Tytuł badanego dokumentu
1.	Apator	2012	Apator. Z pasją dla otoczenia. Raport Społecznej Odpowiedzialności Biznesu 2012
2.	Bank Zachodni WBK	2013	Raport CSR 2013
3.	Citibank Handlowy	2012	Raport roczny z działań społecznych 2012
4.	Bank Millennium	2012	Millennium Bank. Odpowiedzialny biznes 2012
5.	Bank BPH	2012	Po prostu fair. Raport społecznej odpowiedzialności 2012
6.	ING Bank Śląski	2011–2012	Raport społecznej odpowiedzialności biznesu ING Banku Śląskiego S.A. 2011–2012
7.	Budimex	2013	Grupa Budimex. Raport odpowiedzialnego biznesu 2013
8.	Elektrobudowa	2011	Raport Odpowiedzialnego Biznesu Elektrobudowy SA
9.	GPW	–	<i>brak dokumentu</i>
10.	Jastrzębska Spółka Węglowa	–	JSW – Dbamy o środowisko naturalne
11.	KGHM Polska Miedź	2012	Raport społecznej odpowiedzialności biznesu KGHM Polska Miedź S.A. 2012
12.	ZEW Kogeneracja	2010	Raport roczny 2010. ZEW Kogeneracja S.A.
13.	Grupa Lotos	2013	Lotos. Wygrać przyszłość. Zintegrowany Raport Roczny 2013.
14.	Pelion	2013	Zintegrowany raport roczny 2013. Biznes w procesie.
15.	Netia	2012	Raport Zrównoważonego Rozwoju 2012 Netia S.A.
16.	Polska Grupa Energetyczna	–	Raport środowiskowy PGE
17.	PGNiG	2012	Odpowiedzialna Energia. Raport społeczny PGNiG SA 2012
18.	PKN ORLEN	2013	Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2013. 10 lat odpowiedzialnego raportowania.
19.	PZU	2011–2012	PZU 2.0. Zmieniamy się na dobre. Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2011–2012
20.	Rafako	2013	Deklaracja Środowiskowa RAFAKO S.A. 2013
21.	Tauron Polska Energia	2012	Raport Zrównoważonego Rozwoju Tauron Polska Energia 2012
22.	Orange Polska	2012	Raport Społecznej Odpowiedzialności Orange Polska 2012
23.	Grupa Azoty	2012	Raport Środowiskowy Grupy Azoty 2012

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Główne wnioski z badania

Przeprowadzone badanie pokazało różne podejście spółek do raportowania społecznego. W pierwszej grupie skupiającej spółki, których raporty mają najwyższą jakość, znalazło się 5 spółek. Do grupy drugiej zakwalifikowano 11 badanych spółek. Grupa trzecia, zrzeszająca spółki publikujące raporty o niskiej jakości, liczy 6 spółek. W najsłabszej grupie znalazła się jedna spółka, której polityka informacyjna daleko odbiega od zaleceń GRI. Teza główna nie znalazła więc pełnego potwierdzenia. Spółki wchodzące w skład indeksu giełdowego RESPECT w sposób zróżnicowany wypełniają swoje obowiązki informacyjne względem swoich interesariuszy.

Ranking badanych spółek według otrzymanej oceny końcowej przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Ranking spółek na podstawie ocen końcowych z badania raportów społecznych

Nazwa spółki	Grupa ³
Grupa Lotos	I
Bank Millennium	
Pelion	
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo	
Powszechny Zakład Ubezpieczeń	
Bank Zachodni WBK	II
Bank BPH	
ING Bank Śląski	
Budimex	
KGHM Polska Miedź	
Polski Koncern Naftowy ORLEN	
Orange Polska	
Apator	
Tauron Polska Energia	
Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja	
PGE Polska Grupa Energetyczna	III
Bank Handlowy	
Grupa Azoty	
Elektrobudowa	
Jastrzębska Spółka Węglowa	
Netia	IV
Rafako	
Giełda Papierów Wartościowych	

Źródło: opracowanie własne.

³ Grupa, do której należy spółka zgodnie z podziałem przedstawionym powyżej.

Najsłabszą polityką informacyjną w zakresie raportowania CSR spośród wszystkich spółek uwzględnionych w badaniu odznaczała się Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (stan na 30.06.2014 r.). Brak raportu społecznego mogącego stanowić materiał do badania został potwierdzony przez pracownika zespołu PR Spółki. Jedy- nym materiałem opisującym inicjatywy społeczne GPW są ulotki informacyjne oraz strona internetowa. Należy w tym miejscu przypomnieć, że to właśnie z inicjatywy GPW powstał w Polsce indeks RESPECT. Tym bardziej zastanawiające jest, że GPW S.A. jako spółka ma najniżej ocenione raportowanie społeczne.

Badanie pozwoliło również na identyfikację pozytywnych i negatywnych cech raportów społecznych.

Najczęściej pojawiające się pozytywne cechy badanych raportów to:

- szerokie spojrzenie na problematykę aspektów społecznej odpowiedzialności;
- uwzględnianie w raporcie opinii interesariuszy;
- prezentacja danych ilościowych odnoszących się do efektywności podejmowanych działań również w zakresie relacji korzyści/ koszty;
- opis, charakterystyka i analiza prezentowanych danych liczbowych;
- wskazanie powiązania przeprowadzanych inicjatyw ze strategią podmiotu;
- wyznaczanie celów krótko-, średnio- i długoterminowych w zakresie inicjatyw CSR;
- odniesienia do innych ogólnodostępnych materiałów pogłębiających temat zapre- zentowany w raporcie społecznym;
- atrakcyjna oprawa graficzna;
- raportowanie w oparciu o międzynarodowe wytyczne GRI.

Najczęściej pojawiające się negatywne cechy badanych raportów:

- wybiórcze, selektywne traktowanie kategorii i aspektów społecznej odpowiedzialności biznesu;
- zbyt ogólna prezentacja inicjatyw CSR;
- prezentacja ograniczona do opisu problemów dostrzeganych przez samo przed- siębiorstwo;
- traktowanie CSR jako instrumentu służącego wyłącznie poprawie wizerunku przedsiębiorstwa (aspekt wizerunkowo-promocyjny);
- brak prezentacji danych ilościowych pokazujących skalę oraz efektywność podej- mowanych działań w zakresie CSR;
- brak prezentacji partnerskiego podejścia do interesariuszy;
- brak prezentacji raportu w przejrzystym, czytelnym układzie;
- brak szerszego (holistycznego) spojrzenia na przeprowadzane inicjatywy spo- łecznej odpowiedzialności;
- brak regularnych aktualizacji danych i informacji zawartych w raportach w kolej- nych latach (brak ciągłości prezentowanej informacji);
- traktowanie inicjatyw CSR jedynie jako działań jednorazowych, a nie wypełniania misji i strategii spółki.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie wykazało, że grupa 23 spółek notowanych w indeksie RESPECT nie jest jednorodna w zakresie raportowania społecznego. Na szczególną uwagę zasługują spółki bardzo dobrze spełniające międzynarodowe wytyczne GRI (Grupa 1). Publikowane przez nie raporty odznaczają się wysoką jakością, szerokim zakresem oraz czytelnością prezentowanych danych. Prezentowane dane mają wysokie walory edukacyjne, co pozwala interesariuszom dobrze poznać zakres działalności danego przedsiębiorstwa i zrozumieć decyzje kadry zarządzającej w zakresie polityki CSR.

Niestety, część spółek niedostatecznie wypełnia swoje obowiązki względem swoich interesariuszy. Pośród głównych błędów i zaniedbań można wymienić opieszałość w publikowaniu corocznych raportów społecznych lub pomijanie istotnych grup interesu w istniejących publikacjach. Kilka spółek w ogóle nie podjęło się stworzenia dokumentu opisującego inicjatywy CSR, co stawia pod znakiem zapytania jakość prowadzonej przez nie polityki informacyjnej.

Dokładna i kompleksowa analiza pokazuje jednak pozytywny trend w zakresie raportowania społecznego. Spółki coraz częściej decydują się na poddanie tworzonych raportów niezależnej weryfikacji oraz sprawdzeniu jakości przedstawianych informacji pod kątem stworzonych wytycznych GRI. Coraz częściej dane pozafinansowe są uzupełnieniem sprawozdań finansowych, czego efektem jest powstawanie zintegrowanych raportów spółek. Raportowanie zintegrowane jest traktowane jako bardziej zaawansowana forma komunikacji z interesariuszami. Punktem wyjścia do kolejnych badań powinien zatem być rozwój tej metody sporządzania raportów. Należy podkreślić, że spośród 23 spółek wchodzących w skład indeksu RESPECT już dwie podjęły się przygotowania raportu w formie zintegrowanej.

Bibliografia

- [1] Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, No. 7/8.
- [2] Crane A. et al., *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- [3] Czerwonka M., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013.
- [4] Ćwik N. (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013.
- [5] Durka E., Frańczak H., Kuchenbeker J., *Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm*, Raport Deloitte i GPW, Warszawa 2011.

- [6] Freeman R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Series in Business and Public Policy, Boston 1984.
- [7] Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, "New York Times Magazine", September 1970, No. 13.
- [8] *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, "Global Reporting Initiative" <https://www.globalreporting.org> (dostęp: 30.04.2014 r.).
- [9] Green Paper – *Promoting European framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366, July 2001.
- [10] Jedynak T., *Rozwój koncepcji inwestowania społecznie odpowiedzialnego w Polsce i na świecie*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
- [11] Johnson H., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Publishing Co. 1971.
- [12] Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Wydawnictwo OpenLinks, Warszawa 2013.
- [13] Rogowski W., Ulianiuk A., *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki, cz. I: Czym jest społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI)*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2012, nr 112.
- [14] *Społeczna odpowiedzialność: fakty a opinie*, „CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce”, KPMG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014.
- [15] Szlachta A., *Raportowanie społeczne kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, „Przegląd Corporate Governance”, 2013, nr 3(35).

OCENA JAKOŚCI INFORMACJI ZAWARTYCH W RAPORTACH SPOŁECZNYCH SPÓŁEK WCHODZĄCYCH W SKŁAD INDEKSU RESPECT

Streszczenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu bezpośrednio wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych. Jej historia sięga zaledwie kilkudziesięciu lat, a już można dostrzec jej silny pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstw na całym świecie. Chcąc zmierzyć efektywność przedsiębiorstw wdrażających inicjatywy społeczne, w ostatnich kilkunastu latach powstają indeksy giełdowe, które biorą pod uwagę jedynie spółki deklarujące działanie zgodne z koncepcją CSR. Podobne działania są widoczne także w Polsce, gdzie od 2009 roku jest notowany indeks

spółek odpowiedzialnych społecznie RESPECT skupiający spółki CSR. Wyniki badania przeprowadzonego przez autorów na spółkach wchodzących w jego skład wskazują, że zarówno prowadzona przez nie polityka informacyjna, jak i jakość prezentowanych inicjatyw są bardzo zróżnicowane. Większość spółek publikuje raporty społeczne, ale zarówno ich forma, jak i zakres prezentowanych w nich informacji nie są jednolite. Ponadto zastosowane przez spółki rozwiązania w zakresie raportowania ulegają stałemu udoskonalaniu. Celem artykułu jest więc ocena jakości prezentowanych przez spółki raportów społecznych.

SŁOWA KLUCZOWE: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU, SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE INWESTOWANIE, GLOBALNA INICJATYWA SPRAWOZDAWCZA, INDEKS GIEŁDOWY RESPECT, RAPORTOWANIE SPOŁECZNE

EVALUATION OF THE INFORMATION CONTAINED IN THE REPORTS PUBLIC COMPANIES INCLUDED IN THE INDEX RESPECT

Abstract

The concept of corporate social responsibility has developed in the USA some decades ago. However it has strongly influenced the development of many companies all around the world. One of the newest tool to measure the efficiency of social initiatives implemented by modern companies is the social responsibility index composed of companies implementing CSR concept. Development of CSR concept in Poland resulted in creation of RESPECT Index recorded on Warsaw Stock Exchange since 2009. The study of companies included in the index shows that the information policy of entities implementing CSR actions are very varied. Many of them communicate its actions via social reports published on a yearly basis. However it is not the only form of dialogue with stakeholders used by companies. The main goal of the article is to present the results of study of social reports published by companies recorded in RESPECT Index taking into consideration the overall information policy. Moreover the article includes conclusions regarding quality of data included in the report and analysis of gathered information in comparison to Global Reporting Initiative guidelines.

KEY WORDS: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING, GLOBAL REPORTING INITIATIVE, RESPECT INDEX, SOCIAL REPORTING

WSPOMNIENIE MAXA WEBERA¹

Wprowadzenie

21 kwietnia 2014 r. minęła 150. rocznica urodzin Maxa Webera, niemieckiego socjologa, ekonomisty, prawnika, religioznawcy i metodologa nauk społecznych [22, s. 52], którego imponujący dorobek naukowy na stałe wpisał się również do historii myśli organizatorskiej. Max Weber w swoich pracach naukowych i badawczych podejmował problemy różnych dyscyplin, a szeroki zakres jego zainteresowań stał się impulsem do znaczącej reorientacji w zakresie: badań socjologicznych, prawa, nauk politycznych, studiów religijnych [4, s. 335–336], a także nauki organizacji i zarządzania [11, s. 155]. Wśród klasyków nauki organizacji i zarządzania był badaczem, który stworzył podwaliny organizacji formalnej, a jego badania przyczyniły się do rozwoju w późniejszym okresie nowego działu socjologii – socjologii organizacji [10, s. 128; 6, s. 130]. Weberowski model organizacji biurokratycznej współcześnie jest interpretowany jako prototyp systemu „technokratycznego”, a Weber jest postrzegany jako duchowy „ojciec” koncepcji nowoczesnej administracji państwowej [6, s. 127]. W modernistycznej teorii organizacji, zdominowanej zainteresowaniami skupionymi wokół taylorizmu i inżynierskich korzeni uprzemysłowienia, uczoneму przypisuje się połączenie biurokratycznej racjonalizacji z wydajnością techniczną [5, s. 48].

Celem artykułu jest przypomnienie sylwetki i dorobku Maxa Webera w kontekście wyartykułowania założeń, krytyki i aktualności modelu biurokracji idealnej oraz znaczenia jego badań w zakresie racjonalizacji działania i rozwoju zarządzania publicznego.

* **Dr Angelika Wodecka-Hyjek** – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, 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. Zarys biografii naukowca

Max Weber urodził się 21 kwietnia 1864 r. w pruskim mieście Erfurt, w rodzinie zamożnego prawnika i parlamentarzysty o narodowo-liberalnych poglądach. Okres szkolny swojego życia spędził w Berlinie-Charlottenburgu, po tym jak jego ojciec został radcą miejskim Berlina [8, s. 13]. W 1882 r. opuścił dom rodzinny i rozpoczął studia na uniwersytecie w Heidelbergu, które przerwał po dwóch latach z powodu powołania do rocznej służby wojskowej w Strasburgu. Po zakończeniu służby wojskowej kontynuował naukę na Uniwersytecie Berlińskim [4, s. 335]. Samodzielną pracę naukową rozpoczął w dziedzinie prawa i historii prawa. W 1889 r. na Uniwersytecie Berlińskim obronił pracę doktorską [1, s. 7], w której poddał analizie zasady prawne spółek gospodarczych [11, s. 155]. Po obronie doktoratu rozpoczął aplikanturę, niezbędną do wykonywania zawodu adwokata lub sędziego. W tym samym czasie rozpoczął studia nad instytucjami prawnymi oraz prowadził szerokie analizy dzieł rzymskich, które stały się podstawą jego drugiej pracy dotyczącej analizy społecznego, politycznego i gospodarczego rozwoju społeczeństwa rzymskiego [1, s. 8], którą opublikował w 1891 r., co umożliwiło mu objęcie stanowiska docenta na Uniwersytecie Berlińskim [4, s. 335]. W roku 1893 Weber został profesorem nadzwyczajnym prawa handlowego i niemieckiego w Berlinie, w 1894 – profesorem zwyczajnym ekonomii we Fryburgu, a w 1897 – w Heidelbergu [8, s. 13]. W 1893 r. poślubił kuzynkę Mariannę Schnitger, socjologa, której to zawdzięczamy obszerną biografię Maxa Webera [21]. W latach 1898–1903 świetnie zapowiadającą się karierę naukową Webera przerwała ciężka choroba, która uniemożliwiła mu wszelaką działalność.

Po powrocie do zdrowia Max Weber podjął na nowo pracę naukową, oddając się studiom z zakresu historii oraz organizacji działalności gospodarczej średniowiecznych klasztorów, które to zaowocowały wydaniem w 1905 r. najbardziej znanego jego dzieła pt. *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (w języku polskim dzieło to opublikowano pt. *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*) [19], w którym dokonał analizy rozwoju nowoczesnego kapitalizmu wraz z charakterystyką jego zasad ugruntowanych w religii protestanckiej. W 1904 r. objął stanowisko współredaktora pisma „Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik”, dzięki czemu odnowił kontakty ze światem akademickim [1, s. 9]. W 1903 r. Weber zrezygnował z uciążliwej dla jego stanu zdrowia pracy akademickiej i w pełni poświęcił się pracy naukowej. Do końca życia prowadził intensywną działalność naukową na szeroką skalę, przerwana jedynie wybuchem I wojny światowej, kiedy to przez pewien czas pełnił funkcję kierownika szpitali wojskowych w Heidelbergu. W 1918 r. został konsultantem niemieckiej komisji rozejmowej w Wersalu oraz komisji, której zadaniem było opracowanie projektu Konstytucji Weimarskiej. Latem 1918 r. objął Katedrę na Uniwersytecie w Monachium, gdzie w 1919 r. został profesorem socjologii i nauk ekonomicznych

[1, s. 9; 8, s. 13]. W latach 1916–1918 sprzeciwiał się niemieckim imperialistycznym celom wojennym, domagając się wzmocnienia władzy parlamentarnej. Wówczas też zaangażował się w tworzenie podstaw socjologii, jako dyscypliny naukowej, przez zdefiniowanie wolnej od ocen metodologii socjologicznej. Kluczowe znaczenie w ostatniej dekadzie życia Webera miały stoicka analiza warunków i konsekwencji racjonalizacji życia politycznego i gospodarczego, przeprowadzona w cyklu artykułów pt. *Wirtschaft und Gesellschaft* [4, s. 336] (w języku polskim dzieło to opublikowano pt. *Gospodarka i społeczeństwo* [20]), oraz wykład wygłoszony w listopadzie 1917 r. w Monachium pt. *Wissenschaft als Beruf* (tytuł w języku polskim: *Nauka jako zawód i powołanie*), w którym mówił nie tylko o nauce oraz o zawodzie uczonego, lecz także o powołaniu uczonych oraz o napotykananiu przez nich na drodze kariery naukowej na szereg utrudnień [8, s. 200–217].

2. Teoria władzy i koncepcja organizacji biurokratycznej

Z perspektywy nauki organizacji i zarządzania najdonioślejszym osiągnięciem Webera była teoria władzy wraz z koncepcją organizacji biurokratycznej. Według Niego władza stanowi „możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli” [1, s. 259]. Jednakże, ze względu na bardzo szeroki zakres przejawów władzy, Max Weber koncentruje się jedynie na tych jej rodzajach, które występują w organizacjach gospodarczych i administracji państwowej, co pozwala nazwać je mianem władzy organizacyjnej. Dla tego rodzaju władzy wyróżnił trzy charakterystyczne typy: charyzmatyczny, tradycyjny i racjonalny (legalny). **Władza charyzmatyczna** jest sprawowana na zasadach nadzwyczajnych cech posiadanych przez przywódcę. Przywódca charyzmatyczny dobiera swych urzędników bardziej ze względu na ich własną charyzmę i osobiste oddanie niż ze względu na specjalne kwalifikacje. Władza charyzmatyczna jest sprawowana przez okazjonalne decyzje przywódcy, a nie procedury uświęcone przez tradycje lub określone przepisami prawa. **Władza tradycyjna** odnosi się do dziedzictwa statusu społecznego utrwalonego zwyczajem danej społeczności. Tradycyjny typ władzy charakteryzuje się posłuszeństwem zarówno wobec zwyczaju, jak i osobistej, arbitralnej władzy przywódcy. **Władza racjonalna (legalna)** jest związana z systemami, w których władza pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie usankcjonowanych prawnie procedur. Przywódcy legalni nie są władcami osobistymi, lecz tylko przełożonymi czasowo piastującymi urząd, i dzięki temu posiadają ograniczoną władzę. Są oni uprawnieni do wydawania poleceń na podstawie norm prawnych, które mogą być ustanowione na drodze porozumienia lub narzucone. Dlatego posłuszeństwo podwładnych może być w tym typie władzy interpretowane jako respektowanie prawa, a nie woli przywódcy [10, s. 125–126].

Wyróżnione typy władzy w postaci czystej występują tylko w teorii. W praktyce mamy do czynienia z pewnymi konfiguracjami „czystych” typów władzy, jednakże każdy typ władzy wymaga istnienia odpowiedniego aparatu administracyjnego. W przypadku władzy legalnej występuje biurokratyczny aparat administracyjny zwany biurokracją² [10, s. 126].

Biurokracja, czyli organizacja zarządzania w systemie władzy legalnej, opiera się na następujących zasadach:

1. Wykonywanie czynności urzędowych jest działalnością stałą, której zakres jest określony i uregulowany przez przepisy prawne.
2. W działalności tej panuje zasada kompetencji, która oznacza:
 - stały podział czynności, polegający na wyraźnym rozgraniczeniu sfer uprawnień i obowiązków urzędowych;
 - ściśle określony zakres prawa wydawania poleceń, rozkazów i stosowania środków przymusu oraz warunków prawomocności użycia tych środków;
 - wyposażenie w zespół wymienionych uprawnień i obowiązków osób, odznaczających się odpowiednimi kwalifikacjami określonymi w sposób ogólny i formalny przez odpowiednie akty prawne.
3. W działalności tej obowiązuje zasada hierarchii urzędowej, wyrażająca się w odpowiedzialności urzędników niższych instancji wobec urzędników wyższych instancji, uprawnionych do kontrolowania i regulowania działalności tych pierwszych, którym z kolei przysługuje prawo odwołania i złożenia zażalenia na kontrolujących do ich przełożonych. Sposób i zakres odwołania oraz sposób załatwiania tego odwołania przez instancję odwoławczą bywa różnie uregulowany.
4. W działalności tej jest realizowana zasada oddzielenia „sztabu administracyjnego” (tj. urzędników) od własności środków administracji i środków utrzymania. Urzędnicy i inni pracownicy sztabu administracyjnego nie są właścicielami środków administracji i środków utrzymania, a za pracę otrzymują określone wynagrodzenie pieniężne lub wynagrodzenie w naturze.
5. Stanowiska służbowe są „oddzielone” od zajmujących je osób w sensie niemożności oficjalnego korzystania dla celów osobistych z przysługujących urzędnikom służbowych środków. Stanowiska służbowe nie mogą być traktowane przez urzędników jako dożywotnie oraz nie mogą stać się ich prywatną własnością.
6. Czynności urzędowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa, lecz zatrudnienie w danej instytucji urzędowej jest traktowane przez urzędnika jako stałe i podstawowe zajęcie.

² Z. Martyniak zaznacza, iż w języku potocznym termin „biurokracja” jest używany w sensie pejoratywnym. W koncepcji weberowskiej biurokracja jest zjawiskiem pozytywnym, dlatego na oznaczenie deformacji biurokracji przyjęto termin „biurokratyzm” [11, s. 157].

7. Działalność urzędowa wymaga uzyskania określonego wykształcenia, nabycia odpowiednich kwalifikacji zawodowych i specjalizacji w wykonywaniu powierzonych funkcji.
8. Działalność urzędowa jest oparta na zasadzie dokumentacji, nawet tam, gdzie istnieje przepis ustnego załatwiania spraw urzędowych.
9. Działalność urzędowa jest wyznaczona przez utrwalone na piśmie formalne przepisy, regulujące zachowanie urzędników i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości [1, s. 378–379].

Szczególne znaczenie w koncepcji modelu biurokracji Maxa Webera miał „bezosobowy porządek”, w którym cały system reguł i instrukcji miał zagwarantować obiektywny sposób załatwiania spraw urzędowych, wykluczając subiektywny pierwiastek emocjonalny urzędnika [10, s. 127]. Według Webera o typie władzy legalnej można mówić wówczas, gdy w administracji jest zatrudniona odpowiednia kadra urzędników działających zgodnie z następującymi regułami:

1. Urzędnicy zatrudnieni na stanowiskach administracyjnych są osobiście wolni, podlegając władzy jedynie w zakresie swoich oficjalnych obowiązków o bezosobowym charakterze.
2. Stanowiska urzędowe są zorganizowane w systemie jasno określonej hierarchii urzędów.
3. Każde stanowisko posiada wyraźnie określony zakres kompetencji.
4. Podstawą sprawowania urzędu jest dobrowolnie zawarta umowa, co stwarza możliwość swobodnej selekcji kandydatów.
5. Dobór kandydatów opiera się na ich kwalifikacjach zawodowych potwierdzonych egzaminem lub udokumentowanych odpowiednimi dyplomami. Podstawą sprawowania urzędu nie jest wybór tylko mianowanie.
6. Urzędnicy są wynagradzani stosownie do pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej i na ogół posiadają prawo do emerytury. Władza ma prawo zwolnić urzędnika pod pewnymi warunkami, natomiast urzędnik ma zawsze możliwość zrezygnowania ze stanowiska [10, s. 127–128].

Specyfiką poglądów Webera na temat roli urzędników państwowych jest ich całkowita autonomiczność również w stosunku do wydarzeń politycznych. Jego zdaniem urzędnikowi nie wolno pod żadnym pozorem angażować się w życie polityczne, a jedynym wyjątkiem jest sytuacja zagrożenia „racji stanu”. Praca urzędników powinna się koncentrować wokół głównego zadania urzędów, tzn. administracji. Typowe cechy pracy urzędów to: sumienność, rzetelność i poszanowanie prawa [6, s. 123].

3. Biurokracja formą „racjonalnej organizacji”

W celu zrozumienia zjawisk społecznych zachodzących w organizacjach konieczna jest, zdaniem Webera, analiza motywów, którymi ludzie kierują się w swoich działaniach [6, s. 121]. W *Podstawowych pojęciach socjologicznych* w ramach dzieła *Gospodarka i społeczeństwo* zdefiniował On pojęcie działania i dokonał jego typologii, rozpatrując w tym kontekście kategorię racjonalności. Według M. Webara „działanie oznacza ludzkie zachowanie (zewnątrzny lub wewnętrzny czyn, zaniechanie czy znoszenie), jeśli i o ile działający, bądź wielu działających, wiąże z nim pewien subiektywny sens” [20, s. 6]. Przedstawił też cztery typy działania:

- celowo racjonalne, w którym działający orientuje swoje działania na cel, środki i skutki uboczne oraz rozważa przy tym racjonalnie zarówno środki w odniesieniu do celów, jak i cele w odniesieniu do skutków ubocznych;
- wartościowo racjonalne, którego działający podejmuje się bez względu na jego skutki, kierując się świadomą wiarą w bezwarunkową samoistną wartość (etyczną, estetyczną, religijną lub inną);
- afektywne (emocjonalne), które to działania są rezultatem oddziaływania afektów i stanów uczuciowych działającego;
- tradycyjne, podejmowane w oparciu o utarte przyzwyczajenia [20, s. 18–19].

Weber szczególnie wagę nadał działaniu celowo racjonalnemu, ze względu na powiązane z nim pojęcie racjonalności. Uważał, iż integralnie z działaniem celowo racjonalnym jest związane myślenie działającego. W typie działania celowo racjonalnego dopatrywał się struktur sensu analogicznych do takich jak matematyczno-logiczne. Wyraźnie przeciwstawił działania celowo racjonalne działaniu tradycyjnemu oraz afektywnemu, traktując je jako irracjonalne w sposób jednoznaczny, skoro stanowią one bezpośrednie przeciwieństwo typu działania racjonalnego [14, s. 12]. Przyjmując założenie, że wykorzystanie racjonalizacji opiera się na kryteriach wartościujących, wyróżnił dwa typy racjonalności: formalną i materialną. Racjonalność formalna polega na technikach obliczeniowych, natomiast racjonalność materialna odnosi się do pożądanego celu działania kierującego wykorzystaniem technik obliczeniowych. Odmienne pożądanym celem prowadzą do odmiennych sposobów wykorzystania racjonalności formalnej [5, s. 48]. Weber dostrzegł, iż racjonalność formalna pozbawiona świadomego uwzględniania racjonalności materialnej prowadzi do „żelaznej klatki” zdolnej uwięzić człowieczeństwo i uczynić z człowieka „kółko w wiecznie pracującym mechanizmie” [17, s. 4, za 5, s. 48]. R. Bendix zauważył, iż pojęcie racjonalizmu Weber rozumiał bardzo szeroko i określał je jako „racjonalizację wszystkich dziedzin życia i kultury poprzez zastosowanie do nich zasad racjonalnego działania i myślenia”. Tak rozumiany racjonalizm jest przeciwieństwem tradycjonalizmu, pozostaje natomiast jedynie w luźnym związku z racjonalizmem w sensie filozoficznym, pojmowanym

jako przeciwieństwo irracjonalizmu. Należy dodać, iż Weber był rówieśnikiem Freuda, który to, po wykazaniu jak bardzo człowiek jest irracjonalny, poświęcił prace swojego życia zabezpieczeniu i obronie racjonalizmu [1, s. 14].

Istotne jest, iż dla Webera biurokracja stanowiła formę „racjonalnej organizacji”, typowej dla nowoczesnej administracji. Proces racjonalizacji, utożsamiony z biurokracją, był jego zdaniem wynikiem długotrwałych zmian, jakie zachodziły w miarę formowania się nowoczesnych społeczeństw zachodnich. Biurokrację pojmował jako taką racjonalizację organizacji społecznej, która zastępuje autorytet tradycji i osób autorytetem sformalizowanych zasad [6, s. 121]. Wiązał On rozwój i implikację praktycznych zasad biurokracji nie tylko z państwem, lecz także nadał jej charakter autonomicznej siły, która jest władna objąć obsługą administracyjną wszystkie sfery życia społeczno-ekonomicznego. Takie pojmowanie sprawnego funkcjonowania aparatu biurokratycznego nadało koncepcji Webera cechy uniwersalne. Pomimo nastawienia na dokładne przestrzeganie litery prawa i przepisów poszczególnych organizacji Weber zwracał uwagę, iż podstawą funkcjonowania instytucji biurokratycznych jest „obsługa interesów”, a nie ślepe i bezduszne wypełnianie abstrakcyjnie pojętych regulacji prawnych. Zadaniem biurokracji jest uniemożliwienie „dowolności podejmowania decyzji”. Interesująca jest również konkluzja, iż zdaniem Webera nie ma rozsądnej alternatywy dla biurokracji, ponieważ „możemy wybierać tylko między »biurokratyzowaniem« i »dyletantyzowaniem« administrowania, a wielkim atutem, stanowiącym o przewadze biurokratycznej administracji, jest wiedza fachowa (...)” [20, s. 166]. Wizja biurokracji weberowskiej przypomina funkcjonowanie mechanizmu wysokiej skuteczności, który poprzez wyartykułowanie jej racjonalnego charakteru zapewnia pewien ład społeczny w niespokojnym świecie [6, s. 127].

4. Krytyka modelu weberowskiego i jego znaczenie dla rozwoju zarządzania publicznego

W rezultacie dogłębnych przemyśleń sam Weber czuł się rozczarowany biurokracją, mimo wykazania szeregu atutów jej sprawności. Podkreślał, że biurokracja, której konsekwencją jest „depersonalizacja” zadań urzędowych, stwarza przeszkody, gdy decyzję trzeba przystosować do pojedynczego przypadku. To zastrzeżenie jest znamienne, ponieważ współwystępuje z atrybutem stanowiącym podstawową część jego koncepcji – z zasadą przewidywalności. Jeżeli administracją rządzą przepisy, które są znane, to jej decyzje muszą być przewidywalne. Weber wyraził tę myśl za pomocą przesadzonego porównania sędziego (urzędnika) do automatu, który, gdy wrzuci się do niego dokumenty dotyczące danej sprawy wraz z opłatą, wyrzuca wyrok wraz z uzasadnieniem mechanicznie opracowanym na podstawie kodeksu [1, s. 381]. Niepokoiły go również symptomy walki o władzę wśród urzędników, którzy dzięki

nominacji na stanowisko wiążące się z dożywotnim zatrudnieniem mogą stać się nową kastą społeczną, jak też mogą wykorzystywać swoje stanowiska dla rozszerzenia władzy, nawet jeśli jej nie nadużywają. Te same środki, którymi zabezpiecza się biurokrację przed nadużyciem władzy i przywilejami społecznymi, takie jak: system sprawdzania kwalifikacji, regularne awanse, zabezpieczenie rent na starość oraz regulowany nadzór i ustalony tryb odwoławczy, mogą również dać początek nowym przywilejom stanowym, wspieranym przez praktyki monopolistyczne [1, s. 391]. Dowodem rozczarowania naukowca były słowa wypowiedziane podczas pewnej dyskusji: „Okropna jest myśl, że pierwszego lepszego dnia świat może być bez reszty wypełniony takimi małymi pionkami, małymi ludźmi, kurczowo trzymającymi się małych stanowisk i pchającymi się do większych” [10, s. 128].

Począwszy od końca XIX w. biurokrację poddawano analizie naukowej. Autorem pierwszej monografii krytycznej poświęconej biurokracji na gruncie polskim był Józef Olszewski. W 1903 r. ukazała się jego praca zatytułowana *Biurokracya* [13]. Również B. Biegeleisen-Żelazowski w 1926 r. dokonał analizy krytycznej istniejącego stanu rzeczy w administracji państwowej i samorządowej [2]. Równie krytyczną opinię na temat biurokracji sformułował w 1949 r. amerykański socjolog R.K. Merton w książce pt. *Social Theory and Social Structure* [12], a także kilkanaście lat później francuski socjolog M. Crozier w obszernym dziele zatytułowanym *The Bureaucratic Phenomenon*, w którym opisał najbardziej znaną w kręgach krytyków koncepcję „błędnego koła biurokracji” [3]. Kontekst patologicznego funkcjonowania i konieczność racjonalizacji administracji publicznej szeroko artykułuje też współcześnie wybitny polski uczyony Profesor Witold Kieżun [7]³.

Postulat dostrzegania dysfunkcji modelu weberowskiego i podejmowania działań racjonalizatorskich stał się impulsem uzasadniającym wyodrębnienie w naukach o zarządzaniu subdyscypliny zarządzania publicznego, której przedmiotem stał się szeroki dyskurs na temat funkcjonowania organizacji sektora publicznego [18, s. 387].

W rezultacie wykazania niesprawności i szerokiego zakresu krytyki założeń modelu weberowskiego w latach 80. XX wieku powstała koncepcja nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*), której istotę stanowiły zaadoptowanie menedżerskiego podejścia do zarządzania oraz prywatyzacja sektora publicznego. Jednakże krytyczna refleksja nad teorią i praktyką reform postulowanych przez NPM spowodowała konieczność ponownego zredefiniowania roli państwa. W wyniku podjętego dyskursu wyłoniła się koncepcja *governance*, akcentująca „miękką” formułę zarządzania publicznego, jako procesu opartego na niewymuszonym współdziałaniu samodzielnych podmiotów współpracujących na zasadzie zaufania i współodpowiedzialności, która także nie spełniła pożądanых oczekiwań [9, s. 116]. W dobie deficytu

³ Problematykę krytyki i aktualności koncepcji weberowskiej w dobie zarządzania publicznego autorka zawarła w opracowaniu [23].

rozwiązań bezkrytycznych ponownie sięgnięto do tradycyjnych wartości modelu biurokratycznego (akcentującego status państwa oraz przywrócenie szczególnego etosu służby publicznej), który uzupełniony elementami nowego zarządzania publicznego stał się podstawą postulowanego aktualnie nurtu administracji neoweberowskiej (*New-Weberian State*) [15]. Podejście neoweberowskie nie zawiera postulatów całkowicie nowych i oryginalnych, ale jest kompilacją koncepcji znanych i zweryfikowanych. Z modelu weberowskiego przenosi reafirmację: roli państwa, jako głównego twórcy rozwiązań odpowiadających na wyzwania globalizacji, zmian technologicznych, demograficznych i ekonomicznych; roli mechanizmów demokracji przedstawicielskiej na wszystkich poziomach władzy publicznej, jako elementu legitymującego działalność aparatu państwowego, odpowiednio dostosowanego do realiów współczesności prawa administracyjnego, oraz ochronę idei służby publicznej. Wśród nowych elementów szczególnie są akcentowane: zmiana modelu działania administracji, która jest zorientowana na zaspokajanie potrzeb obywateli, ale nie poprzez urynkowanie zadań publicznych, lecz budowanie jakości funkcjonowania; uzupełnienie aktywności wyłanianych w wyborach reprezentantów mechanizmami konsultacji i bezpośredniego udziału obywateli w procesach decyzyjnych; wprowadzenie regulacji zachęcających urzędników do większej orientacji na osiągnięcie konkretnych rezultatów niż wyłącznie na przestrzeganie procedur oraz dążenie do profesjonalizacji służb publicznych [15, s. 99–100, za 9, s. 134]. Neoweberyzm zasługuje na uznanie, ponieważ stanowi rezultat krytycznej refleksji nad teorią i praktyką reform, opartych na nowym zarządzaniu publicznym, oraz jest adekwatny do kierunków reform sektora publicznego w państwach Europy kontynentalnej [9, s. 132].

Zakończenie

Uzasadniając aktualność koncepcji Maxa Webera, należy przytoczyć opinię G. Ritzera, który zauważa, że w wielu miejscach swoich prac Weber artykułował też negatywne aspekty biurokracji. Był świadomy, że jej istnienie w negatywnym znaczeniu utrudnia wszelkie kontakty z aparatem administracyjnym. Obawiał się też sytuacji, w której racjonalizacja zdominuje wszystkie aspekty życia urzędowego, co może się okazać zagrożeniem dla wolności jednostki. Webera przerażały skutki biurokratyzacji, a najbardziej racjonalizacja świata, w którym biurokratyzacja jest tylko jednym ze składników. Opisywał biurokrację jako coś, od czego nie ma ucieczki, instytucję w praktyce niezniszczalną, której nie sposób zlikwidować, skoro już zaistnieje. Weber doszedł do wniosku, że przyszłość należy do biurokratyzacji, a rozwój wydarzeń potwierdził jego przepowiednię [16, s. 163].

Należy zauważyć, że powołane rozważania uczonego okazały się trafne i realne w dobie kryzysu wartości i zarzutów stawianych administracji publicznej, jednakże

panaceum na te dolegliwości, w postaci instrumentów reformujących zarządzanie publiczne, zorientowanych na urynkowanie oraz zwiększenie skuteczności i efektywności działania, dostrzegł już sam Weber, stwierdzając, iż „(...) Biurokrację przewyższa wiedzą, w domenę jego interesów, z reguły jedynie człowiek zainteresowany zarabianiem. A więc – kapitalistyczny przedsiębiorca. Jest on jedyną instancją rzeczywiście immunizowaną wobec nieuchronności biurokratycznego racjonalnego panowania, opierającego się na wiedzy (...)” [20, s. 167]. W tym stwierdzeniu można by doszukiwać się uzasadnienia pragmatycznych atutów neoweberyzmu.

Ze względu na niewielką liczbę publikacji, które ukazały się za życia Maxa Webera, oraz ogłaszanie prac w elitarnych pismach naukowych znaczenie dorobku uczonego zostało docenione dopiero po jego śmierci. Za życia był postacią znaną tylko w niemieckich kręgach naukowych, szczególnie wśród badaczy społecznych, z których wielu należało do grona jego przyjaciół w Heidelbergu i Berlinie [4, s. 336]. Współcześnie Max Weber jest najczęściej cytowanym, komentowanym i dyskutowanym klasykiem socjologii [22, s. 53], którego dokonania stanowią inspirację do dalszych badań [4, s. 336].

Max Weber zmarł w wieku 56 lat w czerwcu 1920 r. w Monachium [1, s. 9; 8, s. 13].

Bibliografia

- [1] Bendix R., *Max Weber. Portret uczonego*, PWN, Warszawa 1975.
- [2] Biegeleisen-Żelazowski B., *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, „Przegląd Organizacji”, 1927, nr 4.
- [3] Crozier M., *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967.
- [4] *Encyklopedia Britannica*, Edycja Polska, tom 45, Wydawnictwo Kurpisz S.A., Poznań 2005.
- [5] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [6] Janik R., Sztumski J., *Socjologia organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012.
- [7] Kieżun W., *Patologia transformacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
- [8] Krasnodębski Z., *M. Weber*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1999.
- [9] Kulesza M., Sześciło D., *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, LEX a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- [10] Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [11] Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.

- [12] Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [13] Olszewski J., *Biurokracja*, Księgarnia Polska, Lwów 1903.
- [14] Polaczuk P., *O racjonalności działania w ujęciu Maksa Webera*, „Studia Warmińskie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2011, nr 48.
- [15] Pollitt Ch., Bouckaert G., *Public Management Reform. A comparative Analysis*, 2nd edition, Oxford–New York 2004.
- [16] Ritzer G., *Klasyczna teoria socjologiczna*, przekład H. Jankowska, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- [17] Scott W.R., *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1992.
- [18] Sudół S., Kożuch B., *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010.
- [19] Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, wydanie I, tł. Jan Miziński, Wydawnictwo Test, Lublin 1994.
- [20] Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [21] Weber M., *Max Weber. Ein Lebensbild*, Lambert Schneider, Heidelberg (wyd. I – 1926 r., wyd. II – 1950 r.).
- [22] *Wielka Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [23] Wodecka-Hyjek A., *Bureaucratic organization by M. Weber – criticism and relevance of the concept in the days of public management*, [in:] *Management Consulting for Business and Public Administration*, M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, V. Potočan (eds.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

WSPOMNIENIE MAXA WEBERA

Streszczenie

W artykule przypomniano sylwetkę wybitnego, niemieckiego naukowca, Maxa Webera, socjologa, ekonomisty, prawnika, religioznawcy i metodologa nauk społecznych, którego imponujący dorobek naukowy wpisał się na stałe także do klasycznej szkoły organizacji i zarządzania. Na wstępie ukazano aspekty biograficzne z życia naukowca. Następnie dokonano

prezentacji zasadniczych kwestii dotyczących dorobku Maxa Webera, ze szczególnym uwzględnieniem teorii władzy wraz z koncepcją organizacji biurokratycznej. W tym względzie scharakteryzowano podstawowe założenia modelu biurokracji idealnej, wyartykułowano wątek racjonalizacji działania oraz krytyki modelu oraz ukazano znaczenie badań M. Webera dla współczesnych koncepcji zarządzania publicznego. W części końcowej zasygnalizowano wpływ dorobku Webera na rozwój nowego działu socjologii, socjologii organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: MAX WEBER, KONCEPCJA ORGANIZACJI
BIUROKRATYCZNEJ, ZARZĄDZANIE PUBLICZNE, NEOWEBERYZM**

A MEMORY OF MAX WEBER

Abstract

The article recalled the profile of an outstanding German scientist, Max Weber, sociologist, economist, lawyer, religious scholar and social sciences methodologist, whose impressive scientific achievements became also a permanent part of the classic school of organization and management. The introduction presented biographical aspects from the scientist's life. Subsequently, a presentation of basic issues relating to Max Weber's achievements was given with particular focus on the theory of power along with the concept of bureaucratic organization. In this respect, the basic assumptions of the ideal bureaucracy model were characterized, a thread of the rationalization of operations and model criticism was articulated and the importance of M. Weber's research for contemporary concept of a public governance was presented. In the final part, attention was drawn to the impact of Weber's achievements on the development of the new field of sociology, the organization sociology.

**KEY WORDS: MAX WEBER, CONCEPT OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION,
PUBLIC MANAGEMENT, NEOWEBERIZM**

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw. Implikacje dla teorii i praktyki

Dorota Ciesielska, Mariusz-Jan Radło, Maciej Frąszczak, Paulina Spałek

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw to książka dotycząca bardzo istotnego i aktualnego zagadnienia, jakim jest kapitałowa ekspansja zagraniczna polskich spółek. Tematyka ta jest szczególnie ważna na obecnym etapie rozwoju polskiej gospodarki, która osiągnęła średni poziom rozwoju i aspiruje do dogonienia krajów najwyżej rozwiniętych. Nie będzie to jednak możliwe bez rozwoju krajowych przedsiębiorstw, zdolnych do sprostania globalnej konkurencji i podbijających rynki zagraniczne przez eksport czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Autorzy niniejszego opracowania zbadali strategie internacjonalizacji polskich firm, a w szczególności spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przedstawione w publikacji wyniki badań zawierają zarówno wnioski z badań literaturowych przedstawiających specyfikę umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z rynków wschodzących w kontekście polskich spółek, jak i wyniki badań empirycznych obejmujące między innymi model internacjonalizacji na przykładzie wybranych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych posiadających bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Prezentowana książka stanowi niezbędne kompendium wiedzy o umiędzynarodowieniu polskich przedsiębiorstw i jest skierowana zarówno do teoretyków, jak i praktyków gospodarczych.

Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości – w kierunku spójnego systemu i budowania wartości

Przemysław Banasik

Praca jest kolejną publikacją Autora w całości poświęconą zarządzaniu organizacją wymiaru sprawiedliwości. W poprzedniej książce, *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Autor dokonał kompleksowej diagnozy funkcjonowania sądownictwa w Polsce, wskazując rozwiązania mogące w istotny sposób wpłynąć na poprawę jego zarządzania.

Obecna publikacja stanowi jej rozwinięcie i uzupełnienie. W istotny sposób wypełnia lukę poznawczą w obszarze nauk o zarządzaniu w subdyscyplinie zarządzanie publiczne. Subdyscyplina zarządzanie publiczne jest ciągle w fazie rozwoju i poszukiwania instrumentarium zarządzania właściwego dla sektora publicznego. Publikacja proponuje wiele nowatorskich rozwiązań.

Niezwykle interesująca jest, zaproponowana przez Autora, nowatorska koncepcja zarządzania systemowego wymiarem sprawiedliwości, w tym propozycja metod i technik zarządzania dostosowanych do specyfiki jego funkcjonowania. Praca ma charakter interdyscyplinarny, wzbogacona jest o nowe, rzetelne diagnozy i propozycje zmian, co stanowi niewątpliwą, twórczy wkład Autora zasługujący na uznanie.

prof. dr hab. Jacek Grzywacz
(fragment recenzji)

Tematyka poruszana w książce jest ciekawa pod względem naukowym, a w warstwie praktycznej szczególnie cenna. Za nowatorską należy uznać próbę analizy umiejscowienia zarządzania wymiarem sprawiedliwości w naukach o zarządzaniu. Wymiar sprawiedliwości jest obszarem, którego dotychczas nie badano w takim właśnie ujęciu, i dlatego należy uznać, że prezentowane treści w recenzowanej książce wnoszą nowe spojrzenie na problem. Podjęta przez Autora próba przeprowadzenia pogłębionych badań i sformułowania wniosków z nich płynących może przyczynić się, co też akcentuje sam Autor, do sprowokowania szerszej dyskusji o dalszych kierunkach rozwoju wymiaru sprawiedliwości – organizacji, która ma za zadanie spełnianie wielu obowiązków.

prof. dr hab. Ewa Grzegorzewska-Mischka
(fragment recenzji)

Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi

Maria Roszkowska-Menkes

Niniejsza publikacja stanowi pionierską na polskim rynku próbę kompleksowego omówienia koncepcji otwartej innowacji oraz związanych z nią nowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami. Podstawowym celem zamieszczonych tu rozważań jest identyfikacja szans i zagrożeń związanych z wdrażaniem modeli otwartych procesów innowacyjnych w firmach. Pozycja, na podstawie wniosków z analizy doświadczeń największych i najbardziej innowacyjnych firm świata, dostarcza konkretnych narzędzi konstruowania strategii otwartej innowacji wraz ze szczegółowym opisem ich wad i korzyści oraz rekomendowanych zastosowań. Publikacja jest skierowana do menedżerów oraz przedsiębiorców poszukujących nowych metod na poszerzenie potencjału innowacyjnego swoich organizacji, a także do badaczy zainteresowanych problematyką zarządzania innowacjami i gospodarki sieciowej.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

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

Cele Komitetu:

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

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

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

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

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

- ponad 130 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

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

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

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

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

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

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

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

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

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

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

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

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

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – por. streszczenie w języku polskim.

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

PRZYPISY

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

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

TABELE I RYSUNKI

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

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

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

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

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



ISSN 0137-5466

