

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (169) ROK 2015

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

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

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (169) ROK 2015

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 POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

prof. Szymon Cyfert (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**
prof. Jacek M. Rybicki (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**
Piotr Wachowiak, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**
prof. Wojciech Dyduch (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**
prof. Aldona Frączkiewicz-Wronka (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**
prof. Jerzy Niemczyk (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

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

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2015
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, Paweł Cabała, Sylwester Gregorczyk, Grażyna Gruszczyńska-Malec,
Jarosław Karpacz, Remigiusz Kozłowski, Grażyna Leśniak-Łebkowska, Janusz Lichtarski, Czesław Mesjasz,
Wioleta Mierzejewska, Bogusz Mikuła, Rafał Mrówka, Barbara Ocicka, Katarzyna Piórkowska,
Marek Prymon, Małgorzata Rozkwitalska, Adam Samborski, Angelika Wodecka-Hyjek.

Adres redakcji:

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 330 egz.

Zamówienie 171/XI/15

SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
JUBILEUSZ 70-LECIA PROF. DR HAB. INŻ. MICHAŁA TROCKIEGO	11
Teresa Kraśnicka ZWIĄZKI PROINNOWACYJNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ Z INNOWACYJNOŚCIĄ TECHNOLOGICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTW – PROBLEMY POMIARU I WYNIKI BADAŃ	21
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND TECHNOLOGICAL INNOVATION – ISSUES REGARDING MEASUREMENT AND RESEARCH RESULTS	36
Urszula Bąkowska-Morawska, Jarosław Witkowski KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHAMI DOSTAW W JAPONII, POLSCE I WIELKIEJ BRYTANII	39
CULTURAL CONDITIONS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN JAPAN, POLAND AND GREAT BRITAIN	54
Marek Ćwiklicki, Anna Pawlina IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW METODY <i>ACTION RESEARCH</i> W NAUKOWYM ZARZĄDZANIU	55
ELEMENTS OF ACTION RESEARCH IN SCIENTIFIC MANAGEMENT	69
Joanna Gajda ROLA I ZNACZENIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ SFERĄ BIZNESU DLA PRZEDSIĘBIORCÓW W ŚWIETLE BADAŃ AUTORSKICH	71
THE ROLE AND IMPORTANCE OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SOCIAL SPHERE OF BUSINESS FOR ENTREPRENEURS IN THE LIGHT OF RESEARCH	82
Małgorzata Stefania Lewandowska FORMY INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH A CELE ICH WPROWADZENIA	85
ORGANISATIONAL INNOVATIONS OF POLISH MANUFACTURING ENTERPRISES. RESEARCH OUTCOMES	99
Wojciech Czakon PRZEMYSŁ BADAŃ NAUKOWYCH. IMPLIKACJE DLA INTERPRETATYWNYCH METOD W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	101
THE RESEARCH INDUSTRY. IMPLICATIONS FOR INTERPRETATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT	114

Daniel Puciato	
WYBRANE PROBLEMY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HOTELOWYCH Z WROCŁAWIA	115
SELECTED PROBLEMS OF INNOVATIVENESS OF HOTEL ENTERPRISES IN WROCLAW	127
Robert Porzak, Mariusz Sagan	
KULTURA ORGANIZACYJNA POLSKICH UCZELNI W PERCEPCJI STUDENTÓW STUDIÓW EKONOMICZNYCH	129
ORGANIZATIONAL CULTURE IN UNIVERSITIES IN POLAND FROM THE PERSPECTIVE OF STUDENTS OF ECONOMICS MAJORS	145
Małgorzata Sobińska	
MODEL DOJRZAŁOŚCI SOURCINGOWEJ W OBSZARZE IT	147
IT SOURCING MATURITY MODEL	164
Sylvia Stańczyk	
TOŻSAMOŚĆ EKOSYSTEMÓW BIZNESU – ZARYS KONCEPCJI	165
THE BUSINESS ECOSYSTEMS IDENTITY	179
Katarzyna Wojtaszczyk	
ZEWNĘTRZNY <i>EMPLOYER BRANDING</i> I REKRUTACJA RELACYJNA JAKO PRZYKŁADY WYKORZYSTANIA MARKETINGU W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI	181
EXTERNAL <i>EMPLOYER BRANDING</i> AND RELATIONAL RECRUITMENT AS THE EXAMPLES OF USING MARKETING CONCEPTS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	190
Dominika Latusek-Jurczak, Kaja Prystupa-Rządca	
WYKORZYSTANIE PROFESJONALNYCH STUDIÓW PRZYPADKÓW W DYDAKTYCE ZARZĄDZANIA	191
PROFESSIONAL CASE STUDIES IN MANAGEMENT EDUCATION	203
RECENZJE I OMÓWIENIA	205
KONFERENCJE	209
OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA	213
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	216
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	217

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Traktowanie organizacji jako systemu otwartego, pozyskującego zasoby z otoczenia i dostarczającego mu określonych wyników, oznacza przyjęcie założenia o istnieniu zależności pomiędzy organizacją a otoczeniem. Otoczenie narzuca organizacji zestaw ograniczeń, które musi ona uwzględnić w procesie funkcjonowania. Ich nieuwzględnienie znajdzie przełożenie na niepowodzenie organizacji, otoczenie sprawuje bowiem kontrolę nad zasobami, a zależność organizacji od otoczenia jest tym większa, im większe jest jej zapotrzebowanie na zasoby. Jeżeli zarządzający organizacjami zamierzają osiągnąć stan trwałej przewagi konkurencyjnej, powinni dążyć do ograniczenia poziomu zależności od otoczenia i ograniczenia wpływu ryzyka w otoczeniu na osiągnięte wyniki. Jednak owe próby ograniczenia nie mogą wiązać się z zanegowaniem znaczenia wpływu otoczenia – wręcz przeciwnie, dowartościowując znaczenie otoczenia zarządzający organizacjami powinni nauczyć się „manewrowania” w niestabilnym otoczeniu, co jest związane z koniecznością zrozumienia mechanizmów zachodzących pomiędzy organizacją i otoczeniem. Mechanizmami, które pozwalają organizacji w odpowiedni sposób „manewrować” w dynamicznym i złożonym otoczeniu, obok redundancji zasobów, są procesy imitowania i innowacyjności.

Teresa Kraśnicka omawia wyniki postępowania badawczego dotyczącego związków pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw. Poczynione przez Autorkę spostrzeżenia, wskazujące na rolę wymiaru kulturowego w kształtowaniu innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw, stanowiły dla Niej podstawę do sformułowania wniosku o celowości inwestowania w kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności, będącą punktem wyjścia do poprawy efektywności przedsiębiorstwa.

Przyjęcie przez Urszulę Bąkowska-Morawską oraz Jarosława Witkowskiego założenia o odmienności kultur narodowych oraz zróżnicowanych poziomach rozwoju społeczno-gospodarczego i poziomach zaawansowania w zakresie wdrażania koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw w Japonii, Polsce i Wielkiej Brytanii stanowiło dla Nich punkt wyjścia do przeprowadzenia badań nad uwarunkowaniami wpływu kultur

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

narodowych na tworzenie i funkcjonowanie międzynarodowych łańcuchów dostaw z perspektywy analizy strategicznej. Autorzy dowodzą, że o ile uwarunkowania kulturowe Japonii sprzyjają kreowaniu wydajnych łańcuchów dostaw, zaś uwarunkowania kultury narodowej Wielkiej Brytanii wpływają pozytywnie na procesy tworzenia elastycznych łańcuchów dostaw, o tyle w polskiej kulturze występuje mniej konkretnych cech narodowych identyfikowanych z elastycznością, z wyjątkiem zdolności do szybkiego adaptowania się do nowych warunków i orientacji krótkoterminowej.

Marek Ćwiklicki i Anna Pawlina podejmują próbę identyfikacji elementów podejścia *action research* w naukowym zarządzaniu. Autorzy wskazując na ograniczoną zbieżność podejścia badawczego stosowanego przez prekursorów zarządzania z *action research*, wytyczają kierunki przyszłych badań w zakresie rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu.

U podstaw artykułu Joanny Gajdy leży założenie o istnieniu relacji pomiędzy poziomem kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa na realizację działań związanych z integrowaniem celów biznesowych ze społecznymi a osiąganymi przez te przedsiębiorstwa wynikami na wysoko konkurencyjnych rynkach. Autorka podejmując próbę zbadania świadomości polskich przedsiębiorców w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu, przyjmuje, iż zastosowanie koncepcji CSR pozwala na osiągnięcie maksymalizacji efektywności w rozwiązywaniu bieżących problemów organizacji.

Małgorzata Stefania Lewandowska podejmuje próbę weryfikacji hipotezy o niedostatecznym zakresie wprowadzania w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych innowacji organizacyjnych. Autorka wskazując, iż polskie przedsiębiorstwa rzadziej, niż ma to miejsce w większości krajów Unii, przyznają innowacjom organizacyjnym wysokie znaczenie w działaniach skierowanych na poprawę ogólnej kondycji firmy, formułuje spostrzeżenie o kluczowej roli innowacji w obszarze metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych.

Przeprowadzona przez Wojciecha Czakona analiza ewolucji instytucji uniwersytetu wskazuje na wypieranie tradycyjnego modelu mistrz – uczeń poprzez zarządzane przez menedżerów laboratoria naukowe, oparte na specjalizacji i podporządkowane produktywności naukowej. Zdaniem Autora taki stan rzeczy znajduje przełożenie na nieproporcjonalne wzmocnienie badań pozytywistów, kosztem badań interpretatywnych. Autor formułuje wniosek, iż ponowny wzrost znaczenia badań interpretatywnych wymaga nie tyle akomodacji do występującej presji na produktywność, ile powrotu do dociekania znaczeń w naukach o zarządzaniu.

Wskazując na wzrost nasilenia presji konkurencyjnej oraz wzrost znaczenia innowacji w sektorze hotelowym, Daniel Puciato analizuje źródła innowacyjności oraz bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych we Wrocławiu. Zdaniem Autora wzrost innowacyjności polskich hoteli może być osiągnięty poprzez zwiększenie nakładów na rozwój pracowników, wzrost liczby bezpłatnych szkoleń oraz preferencje podatkowe.

Przedmiot rozważań w artykule Roberta Porzaka oraz Mariusza Sagana stanowi kultura organizacyjna polskich uczelni analizowana poprzez pryzmat ocen dokonywanych przez studentów studiów ekonomicznych. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorom na wykazanie braku istotnych różnic pomiędzy ocenami i zachowaniami studentów z różnych ośrodków akademickich w Polsce w zakresie praktyk i wartości organizacyjnych.

Małgorzata Sobińska omawiając autorski model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT, definiuje cztery poziomy dojrzałości sourcingowej: sourcing procesów/usług standardowych, sourcing procesów/usług typu *core-service*, sourcing wiedzy, kooperacja dla innowacji. W konkluzjach Autorka wskazuje na celowość pogłębienia badań w kontekście identyfikacji procesów wiedzy oraz wyrównywania poziomów wiedzy między klientem a dostawcą usług IT, istotnych z punktu widzenia zwiększania innowacyjności i konkurencyjności organizacji.

Sylwia Stańczyk podejmuje próbę wyjaśnienia specyfiki tożsamości organizacyjnej oraz identyfikacji możliwych wariantów jej tworzenia w ramach ekosystemów biznesu. Autorka przyjmując założenie, że tożsamość jest istotnym elementem koewolucji ekosystemu w długim okresie, przedstawia interesującą propozycję konceptualizacji tożsamości ekosystemów biznesu.

Artykuł autorstwa Katarzyny Wojtaszczyk stanowi próbę uporządkowania i systematyzacji dyskusji poświęconej istocie procesów rekrutacji zewnętrznej. Autorka wskazując na ograniczone zasoby talentów na rynku pracy, opisuje koncepcje *employer branding* i rekrutacji relacyjnej jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wskazując na szkodliwość rozłamów pomiędzy teorią a praktyką zarządzania, Dominika Latusek-Jurczak oraz Kaja Prystupa-Rządca przedstawiają koncepcję studium przypadku jako metodę dydaktyczną. Autorki podejmują próby wykazania, w jaki sposób zastosowanie profesjonalnych studiów przypadków w dydaktyce zarządzania może przyczynić się do ponownego zbliżenia teorii i praktyki, a szczególnie transferu koncepcji rozwijanych na gruncie nauk o zarządzaniu do praktyki funkcjonowania organizacji.

Życzę przyjemnej lektury!
Szymon Cyfert

JUBILEUSZ 70-LECIA PROF. DR HAB. INŻ. MICHAŁA TROCKIEGO



Fot. Bartosz Majewski

W dniach 15–16.09.2015 r. w Kazimierzu Dolnym odbyła się konferencja naukowa pt. „Reakcja polskich grup kapitałowych na kryzys gospodarczy”, organizowana przez Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W trakcie konferencji obchodzono jubileusz 70 urodzin prof. dr hab. inż. Michała Trockiego. Laudację na cześć Jubilata wygłosił przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk prof. dr hab. dr h.c. Bogdan Nogalski.

*Wielce Szanowny Pan
Prof. dr hab. inż. Michał Trocki,
prof. zw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*

Z okazji wspianiałego Jubileuszu 70-lecia urodzin osobiście oraz w imieniu członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, a także Przyjaciół składam Panu Profesorowi najlepsze życzenia dobrego zdrowia, dalszych sukcesów w działalności naukowej i życiu osobistym oraz wszelkiej pomyślności.

Należy Pan do tego pokolenia naukowców związanych z dyscypliną nauki o zarządzaniu, którzy swoim działaniem, niezwykle wartościowymi publikacjami, koncepcją i myślą organizacyjną – zwłaszcza w latach XXI wieku – wnieśli ogromny i niezaprzeczalny wkład w jej rozwój. Pragnę z tej okazji podkreślić, że Pan Profesor jest autorem pionierskich prac naukowych z zakresu współczesnego rozumienia zagadnień dotyczących zarządzania dużymi organizacjami gospodarczymi, wielkimi przedsiębiorstwami, grupami kapitałowymi, złożonymi przedsięwzięciami – projektami oraz zarządzania procesowego. Także szerokie wypowiedzi Pana Profesora dotyczące wykorzystania w praktyce zarządzania działalnością gospodarczą różnorodnych koncepcji zarządzania (m.in. outsourcingu), a także innych ważnych zagadnień (m.in. poświęconych procesom restrukturyzacji) służących rozwojowi przedsiębiorstwa i wiedzy o nim. W szczególności należy podkreślić rolę Profesora Michała Trockiego w rozwoju w środowisku akademickim wiedzy pn. **zarządzanie projektami**. W tej dziedzinie prowadzi działalność naukową, dydaktyczną, szkoleniową, konsultingową i doradczą.

Jest Pan dla młodego pokolenia badaczy z zakresu nauki o zarządzaniu wzorem do naśladowania ze względu na wiedzę, warsztat badawczy oraz standardy naukowe i etyczne, które cechują Pańską działalność na rzecz rozwoju organizacji naukowych i gospodarczych. Bardzo wysoko cenię życzliwość, obiektywizm i kompetencje, które charakteryzują Pana pracę z młodą kadrą naukową i jej rozwojem.

Dorobek naukowy Pana Profesora uznaję za ważny składnik, za kamień milowy na drodze rozwoju polskiej nauki o zarządzaniu. W opinii całego środowiska związanego z naukami o zarządzaniu jest Pan Profesor Ważną Postacią i Autorytetem. To właśnie dzięki Panu idee Warszawskiej Szkoły Zarządzania Projektami są ciągle żywe i rozwijane, a Pan Profesor jest pierwszą osobą/postacią w środowisku z nią identyfikowaną oraz kojarzoną i jako lider stoi obecnie na jej czele.

Korzystając ze szczególnej sposobności, życzę Panu Profesorowi wielu sił twórczych oraz dalszych osiągnięć i sukcesów w działalności naukowej w nowym miejscu pracy.

W dalszej części listu chciałbym nakreślić kilka uwag i sugestii o moim, może czasami bardziej osobistym stosunku do Profesora Michała Trockiego, jego dokonania i osiągnięć. Konterfekt Profesora Michała Trockiego zawiera się wprost w jego publikacjach, badaniach i szerzej wypowiedziach o charakterze naukowym.

Prof. dr hab. inż. Michał Trocki jest absolwentem Politechniki Warszawskiej, kierunku Organizacja i Zarządzanie Przemysłem. W roku 1969 uzyskał tytuł zawodowy magistra inżyniera w specjalności organizacja i zarządzanie przemysłem. W roku 1978 na Uniwersytecie Technicznym w Dreźnie (Niemcy) Profesor uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, broniąc rozprawę doktorską pt. *Zagadnienia metodyki prognozowania rozwoju wyrobów*. Kolejny stopień naukowy doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu Profesor uzyskał niespełna dwanaście lat później (1990 r.) również na Uniwersytecie Technicznym w Dreźnie, na podstawie rozprawy habilitacyjnej pt. *Podstawy organizacyjne przejścia do zintegrowanej komputerowo produkcji*. Tytuł naukowy profesora nauk ekonomicznych uzyskał 16 czerwca 2002 roku.

Profesor M. Trocki związany był i jest z dwoma ośrodkami naukowymi: najpierw z Instytutem Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej, a obecnie z Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jest profesorem nauk ekonomicznych, doktorem habilitowanym w zakresie nauk o zarządzaniu, zatrudnionym na stanowisku profesora zwyczajnego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Kierownikiem Katedry Zarządzania Projektami SGH, której jest twórcą i organizatorem, a także specjalności zarządzania projektami na kierunku zarządzanie w SGH oraz kierownikiem i wykładowcą Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami (*Project Management*) w SGH, a także wykładowcą na licznych studiach podyplomowych na SGH i innych uczelniach. Na mapie polskich nauk o zarządzaniu katedra, którą kieruje Profesor M. Trocki, jest jedyną w Polsce katedrą o takiej specjalizacji i ową specjalizację – jak nikt inny – w swej nazwie podkreśla. Jest to niewątpliwie element ją wyróżniający, ale nie tylko. Między innymi poprzez aktywność pracowników katedry w realizacji projektów badań naukowych w zakresie zarządzania projektami stała się ona wiodącą w tej problematyce katedrą naukowo-dydaktyczną w kraju.

Profesor Michał Trocki jest członkiem prestiżowych krajowych i międzynarodowych organizacji i stowarzyszeń naukowych, a także czasopism naukowych.

Michał Trocki to profesor ekonomii, specjalista z zakresu nauki o zarządzaniu, zwłaszcza od 15 lat *stricte* specjalizujący się w obszarze problematyki dotyczącej zarządzania projektami i procesami, nauczyciel akademicki, intelektualista. Uczony i obywatel, uczestnik tworzącej naszą kulturę inteligencji formującej naród. Ceni w ludziach inteligencję i spolegliwość (w rozumieniu prof. T. Kotarbińskiego), a Jego hobby to turystyka zagraniczna, sztuka, gastronomia i etnologia, najlepiej – jak sam twierdzi – połączone razem. Niesamowity Kompan w biesiadach i Dusza towarzystwa.

Obie perspektywy spojrzenia na osobowość Profesora Michała Trockiego są ze sobą ściśle związane, wprost się przenikają i determinują. Stąd czasami trudno jest określić wyraźne granice między nimi, a tym samym zarysować obiektywnie i wyraźnie sylwetkę Profesora Michała Trockiego oraz jego dokonań na polu nauki

polskiej, w szczególności odnoszonej do dziedziny nauk ekonomicznych i jej dyscypliny, tj. nauki o zarządzaniu.

Profesora Michała Trockiego poznałem bliżej na początku pierwszych lat nowego wieku i od tego czasu bardzo ściśle z Profesorem i Jego zespołem współpracuję. Niemniej jednak muszę zauważyć, że o dokonaniach Profesora, nie tylko naukowych, lecz także i menedżerskich, miałem możliwość usłyszeć i spotkać je w praktyce gospodarczej pod koniec ubiegłego stulecia. Jego zainteresowania naukowe, zwłaszcza te związane z zarządzaniem organizacjami wielopodmiotowymi (grupami kapitałowymi), były mi bardzo bliskie i stanowiły ważny impuls do skoncentrowania się przede mną na rozwoju tej tematyki pod koniec ubiegłego wieku. Między innymi ta bliskość zainteresowań, rzeczywisty autorytet Profesora w środowisku oraz Jego osobisty urok stały się podstawą wieloletniej, myślę, że owocnej dla środowiska, współpracy w ramach Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, gdzie Profesor – od roku 2003 – pełni funkcję Sekretarza Naukowego tegoż Komitetu.

Profesora Michała Trockiego można z całą pewnością – w średniej generacji wiekowej – zaliczyć do grona wybitnych i nadal płodnych intelektualnie przedstawicieli polskiej myśli organizatorskiej, a szerzej zarządzania i ekonomii. Profesor Michał Trocki – przepraszam za kolokwialne może nieco określenie – to naukowiec pełną gębą. To obecnie jeden z luminarzy nauk o zarządzaniu, który całe swoje życie naukowe – dla dobra teorii i praktyki nauk o zarządzaniu – poświęcił zgłębianiu problemów, które dotyczą **podstaw współczesnego rozumienia zagadnień organizacji przedsiębiorstwa, koncepcji zarządzania nim, zwłaszcza w oparciu o zarządzanie projektami i zarządzanie procesami**. Zainteresowania te z upływem lat ewoluowały i w zależności od uwarunkowań i potrzeb Profesor je w określonym czasie silniej lub słabiej w swoich pracach indywidualnych oraz zespołowych (powstałych pod jego redakcją) akcentował i eksponował.

Twórczość Profesora (w postaci jego publikacji, artykułów i książek) opiera się, z jednej strony, na ogromnym ładunku wiedzy i przemyśleń teoretycznych, z drugiej zaś – na doświadczeniach wynikających z długoletniej współpracy z tzw. praktyką gospodarczą i w praktyce gospodarczej, że wymienię niektóre z zajmowanych stanowisk. Jako Doradca Ministra Finansów brał udział w opracowywaniu projektu reformy Centrum Gospodarczego Rządu. Od 1995 roku do 1999 roku był związany z narodowymi funduszami inwestycyjnymi, pełniąc funkcje Przewodniczącego i Zastępcy Przewodniczącego Rady Nadzorczej Drugiego NFI. Pracował również jako główny specjalista w Biurze Organizacji i Zarządzania Dyrekcji Spółki TP S. A. oraz w Biurze Rozwoju i Organizacji PZU S. A. Profesor Michał był kierownikiem i realizatorem różnorodnych projektów, zarówno badawczych o charakterze naukowym, jak i sporządzanych ekspertyz z zakresu zarządzania na rzecz polskich przedsiębiorstw oraz różnego rodzaju instytucji. Warto tu podkreślić rangę organizacji, dla których realizował owe projekty i zadania badawcze. Wśród nich są m.in.: Rolimpex, Stalexport,

Hortex, Mostostal Kraków, Rafineria Gdańska (obecnie grupa LOTOS), PŻM/Żegluga Polska, PSE, PZU, Ciech, Mostostal Warszawa, Telekomunikacja Polska czy PZU SA.

Pracom teoretycznym Profesora towarzyszą opracowania o charakterze aplikacyjnym. A zatem poprzez fakt patrzenia na świat gospodarki i nauki przez pryzmat licznych spektrum uwarunkowań twórczość Profesora wносиła z latami, nowe powiewy wiedzy merytorycznej i metodycznej, a tym samym znaczący wkład w rozwój tej myśli. Niewątpliwie wywarła tym samym istotny wpływ na jej obecny kształt. Profesor Michał Trocki – w ramach swojej twórczości naukowej – odnosi się zawsze do problemów aktualnych, istotnie nurtujących szeroko rozumiany świat organizacji. Powoduje to, że Profesor jako osoba bardzo skromna, ale zarazem aktywna i dominująca ze względu na posiadany autorytet, istotnie wyznacza kierunki rozwoju wielu z członków krajowego środowiska naukowego w obszarze kształtowania ich zainteresowań naukowych, zwłaszcza w obszarze problematyki koncepcji i metodologii procesu zarządzania czy organizacji przedsiębiorstwa. Czyni to m.in. poprzez pełnienie funkcji recenzenta, zwłaszcza rozpraw habilitacyjnych, czy recenzenta w postępowaniach habilitacyjnych oraz profesorskich, a także promotora i recenzenta prac doktorskich.

Tak zwane osiągnięcia naukowe, które stanowią najczęściej podstawę przyznawania stopni naukowych i tytułu naukowego, powinny w szczególności – z okazji Jego Jubileuszu – zostać zaprezentowane w ocenie sylwetki Profesora. Owe osiągnięcia chciałbym odnieść, ulokować i omówić na trzech płaszczyznach, tj.: płaszczyźnie badań naukowych, płaszczyźnie publikacji oraz rozwoju licznych grup pracowników naukowych polskich ośrodków naukowych.

Zacznę od tej pierwszej grupy. Profesor Michał Trocki **to wytrawny badacz i organizator procesów badawczych.** W okresie kierowania pracami Katedry Zarządzania projektami SGH wraz z zespołem pracowników zrealizował wiele cennych projektów badawczych o charakterze teoretyczno-aplikacyjnym. Cechą wspólną tych projektów badawczych jest koncentracja uwagi na rozwiązywaniu problemów w ramach trzech następujących obszarów tematycznych, a mianowicie: **metodycznych w zakresie wsparcia rozwoju wewnętrznego koncepcji zarządzania projektami (w tym modeli kompetencyjnych),** dalej dotyczących **rozwoju wiedzy projektowej** oraz **dojrzałości projektowej organizacji.** Wyniki owych projektów badawczych zrealizowanych z inspiracji i pod kierownictwem Profesora Michała Trockiego zostały opublikowane w postaci książek, artykułów naukowych i referatów na konferencjach naukowych krajowych i zagranicznych. Były one także wykorzystywane w przygotowywanych w Katedrze Zarządzania Projektami SGH przez jej pracowników prac awansowych (doktorskich m.in.: B. Gruczy, E. Bukłaha, M. Juchnowicza czy P. Wyrozębskiego), a także innych – nie pracowników – prac doktorskich, których promotorem był Profesor Michał Trocki. Oceniając jedynie z perspektywy kilkunastu ostatnich lat ten obszar aktywności Profesora Michała Trockiego i kierowanego przez niego zespołu, można zauważyć – co dobrze o nim świadczy – koncentrację badawczą na konkretnej

problematyce. W jej ramach Profesor Michał Trocki jest niekwestionowanym autorytetem i liderem, a katedra wiodącym, o ogólnopolskich osiągnięciach naukowych zespołem badawczym.

W ramach drugiej grupy, tj. publikacji (zarówno zwartych, w postaci książek, jak i artykułów czy referatów, a także szkiców oraz większych rozpraw), Profesor Michał Trocki, w środowisku nauki o zarządzaniu, stanowi – nie waham się posłużyć określeniem – **wybitną postać**. W jego dorobku indywidualnym oraz zespołowym (jako redaktora naukowego) znajduje się ogromna liczba publikacji. Przedstawienie zatem ich w całości i omówienie przynajmniej w ogólnym zarysie jest praktycznie niemożliwe, ze względu na bogactwo pod względem ilościowym i tematycznym. Z tego względu skupię swoją uwagę na tych pozycjach i działaniach, które moim zdaniem świadczą o wielkości naukowej Profesora w świecie nauki organizacji i zarządzania, o Jego wybitnej roli, jaką wniósł w rozwój owej nauki. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że każde dzieło naukowe Profesora stanowi jakościowo krok milowy polskiej nauki i praktyki zarządzania.

Pragnę zauważyć, że większość z nich powstała jako rezultat z sukcesem ukończonych projektów naukowych. Moim zdaniem – wśród wielu publikacji zwartych autorstwa/współautorstwa Profesora (pomijam w tym miejscu artykuły i referaty na konferencje, ich wartość poznawczą, podobnie jak środowisko również i ja wysoko cenię) – na szczególnie podkreślenie i wyróżnienie zasługują publikacje wydane nakładem różnych wydawnictw, a dotyczące **różnych aspektów zarządzania projektami** [*Zarządzanie projektem europejskim* (2007); *Organizacja projektowa* (2009); *Strategiczne zarządzanie projektami* (2009); *Metodyki zarządzania projektami* (2010); *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości* (2011); *Nowoczesne zarządzanie projektami* (2012); *Ocena projektów – koncepcje i metody* (2013) oraz *Organizacja projektowa. Podstawy – modele – rozwiązania* (2014)]. Oceniając ww. osiągnięcia publikacyjne Profesora Michała Trockiego, a zwłaszcza przedstawiane w nich treści merytoryczno-metodyczne, należy wskazać, iż najczęściej są to dzieła, które:

- stanowią swoiste wydarzenie naukowe w dyscyplinie nauki o zarządzaniu;
- zawierają wiedzę wyjątkową, o dużym ładunku poznawczym, metodycznym oraz aplikacyjnym;
- podejmowane w nich zagadnienia przedstawiają daną tematykę kompleksowo i osadzają ją w konkretnym podejściu i koncepcji badawczej;
- ujmują przedstawiane zagadnienia w zupełnie nowych, współczesnych uwarunkowaniach, w tym także krytycznie wobec współczesnej literatury (krajowej i światowej);
- ze względu na wartość merytoryczną i metodyczną w nich zawartą, w kontekście nowej rzeczywistości poznawczej, można je traktować – w pewnym sensie – jako prace prekursorskie;

- stanowią inspirację do twórczej dyskusji naukowej i praktycznej, zarówno w środowisku akademickim, jak i w życiu gospodarczym;
- stanowią najczęściej nowe, perspektywiczne badawczo ujęcie poruszanej problematyki, które może stanowić inspirację do przygotowania prac koncepcyjno-implémentacyjnych,
- wzbogacają zasoby wiedzy o metodycznych i metodologicznych podstawach nauki o zarządzaniu, zwłaszcza w nurcie zarządzania projektami.

W ramach trzeciej grupy, tj. wpływu na kształt i rozwój środowiska naukowego w obszarze nauki o zarządzaniu, dokonania i zasługi Profesora Michała Trockiego są szczególnie znaczące. Z uwagi na podejmowane przez Profesora działania w odniesieniu do krajowych grup pracowników naukowych, lokalizowanych w różnych polskich ośrodkach, w Jego osobie należy upatrywać wybitnego, ale równocześnie surowego mentora i tutora ich procesów rozwojowych.

Profesor Michał Trocki – jak przystało na wybitnego polskiego uczonego, człowieka otwartego i przyjacielsko usposobionego wobec innych – aktywnie udziela się w realizacji procesów awansowych i rozwojowych młodych i nie tylko młodych adeptów sztuki naukowej w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu.

Profesor Michał Trocki w swym życiu zawodowym promował wielu doktorów, przygotowywał opinie/recenzje w licznych przewodach doktorskich i przewodach/postępowaniach habilitacyjnych czy przewodach/postępowaniach profesorskich. Profesor, ze względu na profesjonalizm, surowość spojrzenia, ale jednocześnie pełny obiektywizm, wynikający przede wszystkim z posiadanej przez Niego wiedzy, jest liczącym się i polecanym przez innych, i mnie również, recenzentem. Gorąco polecam usługi Profesora tym wszystkim, którzy przygotowują swoje prace awansowe. W ramach przygotowanej przez Niego recenzji uzyskają nie tylko istotną pomoc merytoryczną, ale przede wszystkim pomoc metodologiczną. Profesor Michał Trocki w realizacji ww. typów prac realizuje wzór – opisanego przez Tadeusza Kotarbińskiego – **spolegliwego opiekuna**.

Działalność Profesora Michała Trockiego spotkała się z uznaniem na wielu polach, nie tylko na tych, które pozwoliłem sobie – autorsko – wymienić. Jego aktywna działalność naukowa, dydaktyczna i organizacyjna sprawiły, iż środowisko postrzega Profesora Michała Trockiego jako człowieka bardzo zaangażowanego w rozwój nauki i jednego z liczących się współczesnych polskich autorytetów w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Z tego powodu polska nauka (zwłaszcza nauki o zarządzaniu) może być wdzięczna Profesorowi za tworzenie szkoły naukowej rozwijającej, własne zainteresowania naukowe, wychowanie grupy młodych i obiecujących adeptów nauki, a także kadry naukowej wielu polskich uczelni oraz aktywną działalność na polu szerzenia wiedzy z obszaru myśli organizatorskiej.

Na tle sylwetki Profesora Michała Trockiego i jego dokonań intelektualnych pragnę podkreślić ciągłość Jego myśli i postawy naukowej, a także postawy intelektualnej.

Przejawia się to jednoznacznie w jego zainteresowaniach naukowych, które tworzą system spójny, o fundamencie zbudowanym na dorobku wynikającym z indukcyjnego podejścia do rzeczywistości, badania empirii, empiryczne udokumentowanej myśli i teorii o współczesnej rzeczywistości gospodarczej (to bardzo ważna cecha współczesnego naukowca, tworząca podstawę naszej kultury), a także w przyjmowanej postawie metodycznej i szacunku do dokonań metodologii nauk (w tym metodologii i myśli organizatorskiej, a także prakseologicznej) jako swoistych drogowskazów na drodze poznania naukowego w uprawianej dyscyplinie naukowej.

Ważną cechą Profesora Michała Trockiego – niezwykle cenną w świecie nauki – jest niezależność. Profesor jest niezależny w swym myśleniu o problemach w nauce o zarządzaniu i w sposób niezależny cały czas rozwija swoje pasje naukowe i poznawcze.

Profesor Michał Trocki w licznych swoich pracach i w pracach zespołów naukowych kierowanych przez siebie, intensywnie przez okres swojej pracy naukowej, rozwijał metodologię badań organizacyjnych i propagował podejście empiryczne do poznawania i zrozumienia problematyki zarządzania przedsiębiorstwami. Moim zdaniem Profesor Michał Trocki w okresie swojej pracy naukowej stymulował z sukcesem rozwój nauki o zarządzaniu w Polsce oraz promował w innych środowiskach naukowych i w praktyce osiągnięcia z zakresu zarządzania oraz ich twórców.

W dniu Jubileuszu Pana Profesora, pragnę podkreślić Jego życzliwy stosunek do innych. Jest on nacechowany dużym szacunkiem dla człowieka i jego pracy w ogóle, swoistym poczuciem humoru, bezpośredniością i pogodnym usposobieniem. Całkowita Jego bezinteresowność sprawia, iż jako człowiek budzi uczucia sympatii, przyjaźni i przywiązania. Tym samym stanowi przykład nowoczesnego uczonego, w najlepszym rozumieniu tego słowa.

Biorąc pod uwagę niepodważalny, wybitny dorobek naukowy Profesora z zakresu nauki o zarządzaniu, uczczenie – choćby w skromnym wymiarze – przez środowisko warszawskie, jak i przedstawicieli polskiego środowiska związanego z nauką o zarządzaniu Jego Jubileuszu stanowi inicjatywę cenną i ze wszelkich miar uzasadnioną. Profesor Michał Trocki całym swoim dorobkiem naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym, postawą życiową oraz przymiotami osobistymi na to zasługuje.

W tym miejscu pragnę podkreślić – obok bardzo pozytywnych cech Jego charakteru oraz przymiotów osobistych – że:

- godną najwyższego uznania i naśladowania jest działalność kształceniowa, naukowa oraz ekspercka Profesora, zwłaszcza ta, poprzez którą przyczynił się On do podniesienia poziomu jakości i rozwoju kompetencji naukowych współczesnej kadry naukowej, tworzącej w kraju środowisko naukowe związane z naukami o zarządzaniu;
- jest On nie tylko autorem pionierskich prac naukowych, lecz także i wybitnym autorytetem w zakresie teorii i praktyki organizacji i zarządzania przedsiębiorstwa

oraz koncepcji metodycznych zarządzania współczesnymi organizacjami, nie tylko gospodarczymi;

- Jego prace charakteryzują się absolutną nowością, zarówno teoretyczną, jak i empiryczną; a przy tym wysokim stopniem użyteczności we wskazywaniu zjawisk dysfunkcyjnych i sposobów ich naprawy, restrukturyzacji;
- wytrwale swoimi pracami służy polską myśl oraz dokonania polskiej nauki organizacji i zarządzania, kontynuując po wybitnych Mistrzach nauki o zarządzaniu spuściznę naukową;
- znakomicie ową spuściznę rozwinął i wzbogacił, zwłaszcza w zakresie problematyki koncepcji metodycznych procesu zarządzania projektami oraz organizacji zarządzania przedsiębiorstw.

W zakończeniu niniejszego listu gratulacyjnego z okazji Jubileuszu Pana Profesora pragnę podkreślić, że Jego bogate doświadczenie dydaktyczne, wysokie umiejętności organizacyjne oraz znaczący dorobek naukowy są bezcennym zasobem kompetencji, jakim dysponuje Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz cała ta Uczelnia, a także społeczność akademicka naszego kraju.



Fot. Bartosz Majewski

ZWIĄZKI PROINNOWACYJNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ Z INNOWACYJNOŚCIĄ TECHNOLOGICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTW – PROBLEMY POMIARU I WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu są prezentowane liczne koncepcje kultury organizacyjnej [30] i argumenty na rzecz jej ważnej roli w funkcjonowaniu organizacji, w tym – jej wpływu na innowacyjność. Natomiast mniej liczne są wyniki badań empirycznych podejmujących problematykę wpływu kultury na innowacyjność przedsiębiorstw. W badaniach dominuje zwłaszcza jedna metodyka badania i identyfikacji typów kultury, wykorzystująca model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) oraz wynikające z niego cztery typy kultur: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji [3]. Metodyka ta daje raczej ograniczone możliwości zdiagnozowania, na ile mamy do czynienia z proinnowacyjną kulturą organizacyjną, a tym samym badania jej wpływu na innowacyjność przedsiębiorstwa (czy szerzej – organizacji). W tym kontekście celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących związków pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw. Jednocześnie w artykule zwraca się uwagę na problemy pomiaru zwłaszcza poziomu innowacyjności technologicznej oraz propozycje ich rozwiązania¹. Badania pozwoliły również na zweryfikowanie obszernego narzędzia

* **Dr hab. Teresa Kraśnicka, prof. UE** – Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszych badań realizowanych i finansowanych w ramach projektu NCN pt. „Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw”, 2012/07/B/HS4/00314, kierownik projektu dr hab. Teresa Kraśnicka, prof. UE, wykonawcy: dr Wojciech Głód, dr Martyna Wronka-Pośpiech.

zaprojektowanego przez C. B. Dobni dla potrzeb diagnozowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom, które – według posiadanej przez autorkę wiedzy – nie było w Polsce stosowane.

1. Wyróżniki kultury innowacji

Mimo bogatego dorobku dotyczącego kultury organizacyjnej nie ma pełnej zgody odnośnie tego czym ona jest – definicje kultury organizacyjnej zwykle są uzależnione od przyjętego przez badacza paradygmatu, a te przecież są odmienne [30]. Analizę owej różnorodności definicji w powiązaniu z odmiennymi paradygmatami znajdujemy w literaturze przedmiotu [29, s. 10–11; 24, s. 227]. W prezentowanych poniżej rozważaniach – na gruncie paradygmatu funkcjonalistycznego² – kultura organizacyjna, w nawiązaniu do poglądów H. Schenpleina i E. Scheina, jest rozumiana jako zbiór podstawowych wartości, norm i przekonań powszechnie akceptowanych w danej organizacji [29, s. 13]. Jednocześnie należy zaznaczyć, że kulturę organizacyjną rozpatruje się w różnych kontekstach – jako czynnik, który wpływa na procesy zarządzania i poszczególne obszary funkcjonowania organizacji, w tym na jej innowacyjność. Kultura organizacyjna może być traktowana jako zmienna niezależna, a więc wymiar otoczenia [12, s. 245], może być postrzegana jako zmienna zależna – jeden z wewnętrznych czynników organizacji, czy też jeden z podstawowych elementów modelu organizacji – obok strategii, struktury, technologii i ludzi [22, s. 51]. Może też być utożsamiana z organizacją – według Smircich organizacja „jest” kulturą – tzw. „rdzenna metafora” [11, s. 62–65].

Kulturze innowacji – inaczej proinnowacyjnej, czyli sprzyjającej innowacyjności organizacji poprzez stymulowanie m.in. zachowań innowacyjnych pracowników, przypisuje się szereg cech wskazywanych przez badaczy tej problematyki. Najczęściej zwraca się uwagę na kwestie regulowane przez kulturę, takie jak: zaufanie i otwartość, podejmowanie wyzwań i zaangażowanie, wspieranie i przestrzeń dla nowych idei, podejście do konfliktów i sposoby ich rozwiązywania, podejmowanie ryzyka czy zakres swobody działania [31, s. 196–231]. W ten sposób kultura organizacyjna może stymulować innowacyjne zachowania pracowników i stanowić kontekst dla powstawania nowych pomysłów oraz ich realizacji. Umożliwiają to liczne funkcje, jakie przypisuje się kulturze organizacyjnej: integrującą, koordynacyjną czy komunikacyjną [20, s. 65; 13, s. 286–287]. Kultura oddziałuje na zdolność pracowników do akceptowania innowacji jako podstawowej wartości organizacji, jak również na ich większe zaangażowanie w działania na rzecz organizacji [9, s. 163]. Podkreśla się,

² Ł. Sułkowski o tym paradygmacie pisze jako o „paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym” [31, s. 40].

że większość pracowników może przejawiać zachowania innowacyjne, jeśli tylko stworzy im się sprzyjające warunki dla tego typu aktywności.

2. Pojęcie „innowacyjność organizacji” i jej wybrane miary

Innowacyjność organizacji postrzega się jako skłonność i zdolność do wdrażania nowych rozwiązań zarówno o charakterze technologicznym, jak i nietechnologicznym [25, s. 30]. Dla celów badawczych i analiz porównawczych w zakresie innowacyjności na poziomie przedsiębiorstw jest rekomendowana definicja innowacji zaproponowana przez specjalistów OECD w tzw. Podręczniku Oslo (*Oslo Manual*). Definiuje się w nim innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem [27, s. 48], co stanowi punkt wyjścia dla wyodrębnienia czterech typów innowacji obejmujących szeroki zakres zmian w działalności przedsiębiorstw. Są to innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe [27, s. 49]³. Innowacje produktowe i procesowe określa się jako technologiczne [27, s. 48], a ich natężenie może posłużyć do pomiaru innowacyjności technologicznej przedsiębiorstwa. Jest to zaledwie jedna z propozycji pomiaru, bowiem generalnie pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa stwarza szereg trudności związanych z doбором miar, co przekłada się na różnorodność koncepcji pomiaru i licznych propozycji mierników [1]. H. Salavou zestawia najbardziej powszechnie stosowane miary innowacyjności organizacyjnej, m.in. takie jak: czas potrzebny do wdrożenia, poziom wydatków na B+R, ekonomiczna wartość innowacji, liczba wdrożonych innowacji i subiektywne miary [28]. W polskiej literaturze przedmiotu obszernego przeglądu stosowanych mierników innowacyjności dokonuje m.in. M. Pichlak [26].

3. Metodyka badań – wybór metod pomiaru badanych zmiennych

Punktem wyjścia prezentowanych badań było sformułowanie hipotezy o pozytywnym związku pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw – na podstawie zarówno studiów literaturowych, dotyczących tej problematyki [4, s. 298–300; 17, s. 700; 21, s. 180–190;

³ Szerzej na temat koncepcji innowacji i innowacyjności oraz problemów pomiaru innowacji w: [14].

7, s. 904], jak i badań własnych⁴. Weryfikacja powyższej zależności wymaga pomiaru obu zmiennych, a to jest związane z wyborem określonego ich modelu teoretycznego. Jak zaznaczono na wstępie, w badaniach kultury na poziomie organizacji prawdopodobnie najczęściej jest stosowany model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) [2, s. 763–781], który uwzględnia dwa wymiary: elastyczność i swoboda działania versus stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja versus orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. W badaniach innowacyjności organizacji, które dotyczą kultury organizacyjnej, są także proponowane inne jej wymiary [10, s. 872; 19, s. 8; 18, s. 215–220].

Tabela 1. Struktura narzędzia do pomiaru kultury innowacyjnej

Wymiar proinnowacyjnej kultury	Czynniki	Liczba stwierdzeń w kwestionariuszu
1. Środowisko dostarczające niezbędnego wsparcia do wdrażania innowacji (<i>Innovation Implementation</i>) – KW_1	1. Kontekst wdrożeniowy	17
2. Intencje uczestników organizacji (zamiary, chęci) dotyczące zachowań innowacyjnych (<i>Innovation Intention</i>) – KW_2	2. Skłonność do innowacji (<i>Innovation Propensity</i>)	9
	3. Zaangażowanie w organizację (<i>Organizational Constituency</i>)	13
3. Infrastruktura wspierająca zainicjowanie innowacji (<i>Innovation Infrastructure</i>) – KW_3	4. Organizacyjne uczenie się (<i>Organisational Learning</i>)	10
	5. Kreatywność pracowników i empowerment (<i>Creativity and Empowerment</i>)	6
4. „Siły” ukierunkowujące idee i działania uczestników organizacji na innowację (<i>Innovation Influence</i>) – KW_4	6. Orientacja rynkowa (<i>Market Orientation</i>)	8
	7. Orientacja na tworzenie wartości (<i>Value Orientation</i>)	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [5].

Wśród koncepcji proinnowacyjnej kultury organizacyjnej (*innovation culture*), na uwagę zasługuje propozycja C.B. Dobni. W oparciu o rozległe studia literaturowe, zdefiniował on kulturę innowacyjną jako wielowymiarowy konstrukt, na który składają się cztery wymiary [5, s. 540; 6, s. 332–333], przedstawione w tabeli 1. W wyniku przeprowadzonej weryfikacji empirycznej oraz statystycznych metod testujących poprawność zbudowanego modelu Dobni zidentyfikował, w ramach czterech wymiarów innowacyjnej kultury organizacyjnej, siedem jej składników⁵.

⁴ Pod kierunkiem autorki w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego UE w Katowicach przeprowadzono obszerne badania dotyczące uwarunkowań i pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw; por. [14]

⁵ Model Dobni i jego wymiary scharakteryzowano bardziej szczegółowo w: [15, s. 87–99].

Jednocześnie Dobni zaprojektował narzędzie do pomiaru kultury innowacyjnej [5], które przetestował wśród pracowników i menedżerów dużego przedsiębiorstwa usług finansowych w Kanadzie. Ostatecznie w wyniku przeprowadzonej przez Dobni walidacji w kwestionariuszu znalazło się 70 stwierdzeń (po odrzuceniu stwierdzeń, które miały współczynnik alfa Cronbacha poniżej 0,5).

Stwierdzenia w kwestionariuszu⁶ opisują określone sytuacje w firmie lub zachowania, ewentualnie pewne cechy pracowników/zespołów, np.: „W naszej organizacji występuje zaufanie i wzajemny szacunek między kierownictwem a pracownikami” lub „Uważam siebie za osobę twórczą, innowacyjną”. Respondenci wykorzystując 7-stopniową skalę Likerta, oceniali zakres występowania danego zjawiska/zachowań itp. (od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 7 – „całkowicie się zgadzam”). Według wiedzy autorki niniejszego artykułu w Polsce nie badano kultury organizacyjnej z zastosowaniem tego narzędzia⁷.

Problemy doboru metod i narzędzi pomiaru dotyczą w równym stopniu innowacyjności technologicznej. W tym celu, po dokonaniu niezbędnego przeglądu prezentowanych w literaturze narzędzi pomiaru, dokonano ostatecznie wyboru trzech miar innowacyjności technologicznej, takich jak: liczba wdrożonych w ostatnich trzech latach innowacji produktowych i procesowych (w nawiązaniu do Podręcznika Oslo), zdefiniowanych następująco:

- innowacje produktowe to nowe, dotąd nieoferowane produkty/usługi lub istotnie ulepszone/zmodyfikowane produkty/usługi;
- innowacje procesowe to w szczególności całkowicie nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów/świadczenia usług – tzn. wprowadzenie do procesu produkcji lub działalności usługowej nowych elementów: materiałów, wyposażenia, strumieni informacji. Trzecia miara miała charakter subiektywnej oceny innowacyjności technologicznej przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów (w skali 7-stopniowej)⁸. Źródłem informacji o liczbie innowacji technologicznych oraz ocenie innowacyjności przedsiębiorstwa (w stosunku do konkurentów) byli przedstawiciele kadry kierowniczej badanych firm.

⁶ Kwestionariusz C.B. Dobni prezentowany w publikacjach w języku angielskim został przetłumaczony na język polski. W tłumaczeniu narzędzia uczestniczył cały zespół realizujący projekt badawczy, tj.: T. Kraśnicka, W. Głód i M. Wronka-Pośpiech oraz profesjonalni tłumacze w celu zapewnienia jak największej wiarygodności tłumaczenia.

⁷ K. Krot i D. Lewicka opracowały na podstawie modelu i narzędzia diagnostycznego Dobni narzędzie do pomiaru kultury, uwzględniające 5 wymiarów i zawierające 39 stwierdzeń ocenianych w 5-stopniowej skali Likerta; por. [16, s. 227–229].

⁸ Pytanie brzmiało: „Oceniając poziom wdrożonych innowacji produktowych (i/lub dotyczących usług) oraz technologicznych – w stosunku do naszych konkurentów – jesteśmy: a) zdecydowanie mniej innowacyjni; b) mniej innowacyjni; c) raczej mniej innowacyjni; d) tak samo innowacyjni; e) raczej bardziej innowacyjni; f) bardziej innowacyjni; g) zdecydowanie bardziej innowacyjni”.

Badania przeprowadzono w 2014 r. na próbie ogólnopolskiej 301 przedsiębiorstwach, przy czym z każdego przedsiębiorstwa zostało wybranych 4 pracowników (którzy odpowiadali na 70 pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety dotyczącej kultury innowacji – łącznie 1204 osób), oraz jeden menedżer udzielający odpowiedzi na temat innowacji technologicznych z każdej firmy (łącznie 301 respondentów reprezentujących kierownictwo). W realizacji badań wykorzystano dwie techniki i dwa odrębne kwestionariusze: technikę badań ankietowych (wśród pracowników) i wywiadu bezpośredniego (z menedżerami badanych firm⁹). Dobór przedsiębiorstw do badań miał charakter losowy i uwzględniał liczebność populacji przedsiębiorstw w poszczególnych województwach (najwięcej, bo prawie 30% przedsiębiorstw było zlokalizowanych w woj. mazowieckim). Uwzględniając charakter działalności przedsiębiorstw (według PKD), należy zauważyć, że najwięcej badanych przedsiębiorstw zalicza się do kategorii „Handel detaliczny i hurtowy” (73 przedsiębiorstw, co stanowi około 25% całej próby). Drugą pod względem liczebności przedsiębiorstw są podmioty zaliczane do kategorii „Przetwórstwo przemysłowe” i „Pozostała działalność usługowa” – po 55 przedsiębiorstw. Jeśli idzie o strukturę własnościową badanych podmiotów przeważają przedsiębiorstwa ze 100% udziałem kapitału krajowego (76% ogółu badanych). Z kolei w strukturze badanych przedsiębiorstw według wielkości (mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników) dominowały małe przedsiębiorstwa (blisko 52%) i średnie (34,5% próby). Wśród badanych podmiotów większość to firmy będące na rynku powyżej 10 lat (63%), ponad 23% przedsiębiorstw funkcjonowało od 6–10 lat, a pozostałe – nie dłużej niż 5 lat.

W celu sprawdzenia rzetelności zastosowanego narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej w polskich warunkach przeprowadzono analizę zgodności wewnętrznej z wykorzystaniem testu alfa Cronbacha. Warto zwrócić uwagę na wysoką wartość współczynników alfa Cronbacha w poszczególnych wymiarach (0,946–0,967), co wskazuje na bardzo wysoką zgodność odpowiedzi na poszczególne pytania i świadczy o spójności narzędzia badawczego.

4. Proinnowacyjna kultura organizacyjna a innowacyjność technologiczna – problemy pomiaru i wyniki badań

W celu analizy powyższej zależności najpierw obliczono średnie wartości ocen poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej dla wszystkich przedsiębiorstw.

⁹ Pytania do menedżerów były zawarte w odrębnym kwestionariuszu skierowanym do kadry menedżerskiej – w ramach projektu badawczego NCN pt. „Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw”, 2012/07/B/H54/00314.

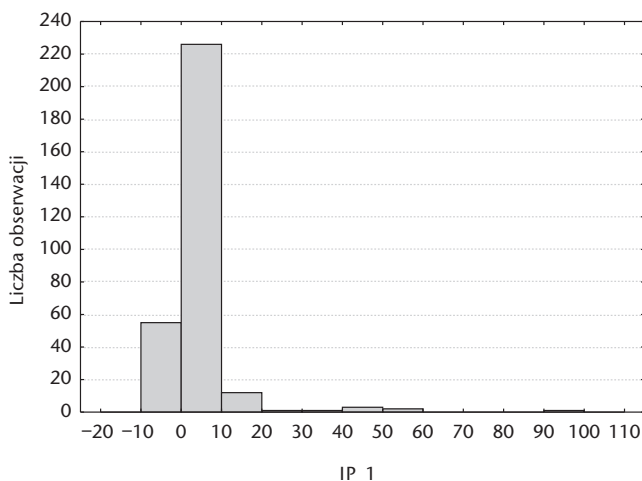
Ocena 4 wymiarów kultury w przyjętej skali 7-stopniowej waha się w przedziale 4,68–4,81, a więc nieco powyżej średniej wartości. Relatywnie najslabiej oceniono wymiar wdrożeniowy, odzwierciedlający zdolności do wdrażania nowych rozwiązań, w tym niezbędne zasoby. Pozostałe 3 obszary oceniono na zbliżonym poziomie. Szczegółową ocenę uzyskanych wyników w zakresie 4 wymiarów kultury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Średnie ocen wymiarów kultury organizacyjnej

Wymiar kultury	Średnia ocen
KW_1. Środowisko wdrażania innowacji	4,68
KW_2. Intencje dotyczące innowacji	4,81
KW_3. Infrastruktura dla innowacji	4,79
KW_4. „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje	4,78

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Histogram rozkładu wyników dla zmiennej: innowacje produktowe – IP_1

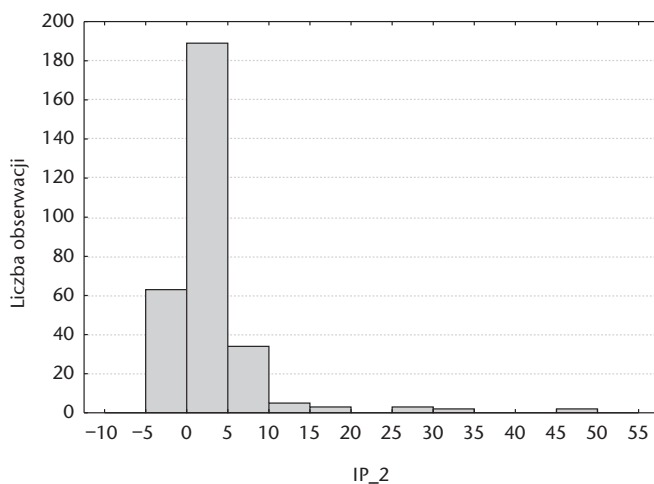


Źródło: opracowanie własne.

Druga część wyników badań dotyczy liczby wdrożonych innowacji produktowych i procesowych. Na każde z badanych przedsiębiorstw przypada średnio 4,63 innowacji produktowych (IP_1) i 3,72 innowacji procesowych (IP_2), ale zróżnicowanie badanych firm w tej materii jest niestety znaczne (por. rysunek 1 i 2). Oba histogramy wskazują, że w odniesieniu zarówno do innowacji produktowych, jak i procesowych mamy do czynienia z sytuacją występowania w próbie pewnej liczby firm, które

w ogóle nie wdrożyły innowacji¹⁰, oraz niewielkiego odsetka badanych podmiotów, które zadeklarowały wdrożenie liczby innowacji wielokrotnie przekraczającej średnią (nawet kilkadziesiąt razy).

Rysunek 2. Histogram rozkładu wyników dla zmiennej: innowacje procesowe – IP_2



Źródło: opracowanie własne.

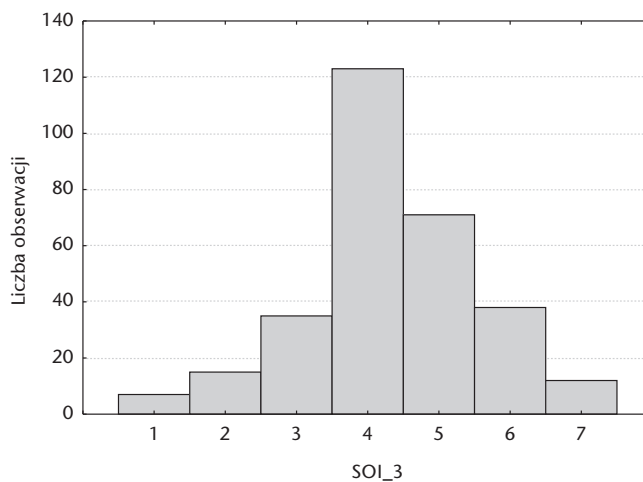
Jak wynika z kolejnego histogramu (por. rysunek 3) problem ten nie występuje w przypadku pomiaru innowacji z wykorzystaniem subiektywnej miary w postaci ogólnej oceny innowacyjności przedsiębiorstwa (SOI_3), dokonywanej przez menedżerów w stosunku do konkurentów (w skali 7-stopniowej). W 41% firm ich menedżerowie ocenili poziom innowacyjności przedsiębiorstw na zbliżonym poziomie w porównaniu z konkurentami. Podobny odsetek przedstawicieli przedsiębiorstw ocenił innowacyjność swojej firmy wyżej niż konkurentów („raczej bardziej...”, „bardziej” lub „zdecydowanie bardziej...”).

W takiej sytuacji rodzi się pytanie: jak rozwiązać problem, jaką metodę przyjmując, aby „oczyszczyć” zbiór obserwacji, a następnie kontynuować dalsze analizy związków pomiędzy poziomem proinnowacyjnej kultury organizacji a poziomem innowacyjności technologicznej badanych przedsiębiorstw? Wartości znacznie odbiegające od wartości przeciętnej liczby innowacji produktowych i procesowych mogą mieć wpływ na obliczone zależności pomiędzy tymi zmiennymi a zmiennymi opisującymi kulturę. Szczególnie niekorzystna sytuacja wystąpiłaby wtedy, gdyby

¹⁰ Na rysunku 1 i 2 brak wdrożeń innowacji odzwierciedlają wartości ujemne.

obserwacje „odstające od średniej” okazały się obserwacjami wpływowymi¹¹. Wtedy obliczone zależności mogłyby znacznie odbiegać od rzeczywistości. Posiłkując się instrumentarium statystycznym, podjęto próbę wyeliminowania wartości skrajnych, tzn. wartości progowych zmiennych, powyżej których uznamy, że wartości te są nietypowe. W celu ustalenia wartości progowych można wykorzystać wartości kwantyli 0,90 lub 0,95. Wartości statystyk opisowych dla miar innowacyjności technologicznej – na poziomie kwantyla 0,90 i 0,95 – zestawiono w tabeli 3. Ich analiza pozwala sformułować następujący wniosek: ustanowienie punktu granicznego na poziomie kwantyla 0,90 można uznać za optymalne, gdyż pozostawiony zbiór obserwacji będzie już jednorodny. Obliczony dla zmiennych IP_1 i IP_2 kwantyl rzędu 0,90 wskazuje, że wszystkie wartości większe od niego uznano za obserwacje odstające¹². W ten sposób obserwacje znacznie odchylające się od wartości średniej wyeliminowano z dalszych badań, a przekształcone zmienne są pozbawione wartości odstających.

Rysunek 3. Histogram rozkładu wyników subiektywnej oceny innowacyjności – SOI_3



Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do subiektywnej miary oceny innowacyjności (SOI_3) badanych przedsiębiorstw uznano, że nie ma potrzeby zmian i do dalszych analiz wykorzystano wszystkie obserwacje (N= 301).

¹¹ O obserwacji wpływowej mówimy wtedy, gdy w wyniku nieznacznej zmiany jej wartości lub usunięciu ze zbioru danych znacznie zmieniają się oszacowane parametry modelu.

¹² Należy zauważyć, że dla tych dwóch przypadków wartość skośności i kurtozy są najbliższe rozkładowi normalnemu.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla badanych zmiennych przed i po usunięciu wartości nietypowych

	N	Średnia	Odch. stand.	Min.	Maks.	Skośność	Kurtoza
IP_1	301	4,63	9,40	0,00	100,00	6,03	45,72
IP_2	301	3,72	6,13	0,00	50,00	4,46	24,59
SOI_3	301	4,32	1,24	1,00	7,00	-0,17	0,37
IP_1_K0,90	281	2,79	2,48	0,00	10,00	1,18	1,27
IP_2_K0,90	272	2,22	1,94	0,00	7,00	0,72	-0,28
SOI_3_K0,90	289	4,21	1,13	1,00	6,00	-0,50	0,43
IP_1_K0,95	288	3,03	2,89	0,00	14,00	1,51	2,45
IP_2_K0,95	286	2,58	2,47	0,00	10,00	1,22	1,22
SOI_3_K0,95	289	4,21	1,13	1,00	6,00	-0,50	0,43

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na odpowiednio zmniejszonej próbie badanych przedsiębiorstw, dokonano analizy powyższej zależności z zastosowaniem współczynnika korelacji liniowej Pearsona, jako że są to zmienne ilościowe. Z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że pomiędzy innowacyjnością produktową i procesową a czterema wymiarami kultury proinnowacyjnej występuje liniowa, dodatnia, bardzo słaba – aczkolwiek statystycznie istotna – zależność. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu ocen proinnowacyjnej kultury rośnie liczba innowacji produktowych i procesowych w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 4. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona dla badanych zmiennych

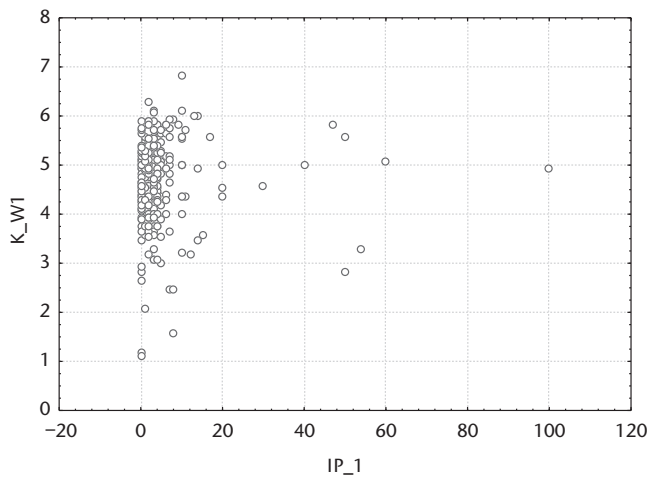
	K_W1	K_W2	K_W3	K_W4
IP_1_K 0,90	0,12	0,12	0,13	0,14
	N = 281	N = 281	N = 281	N = 281
	p = ,037	p = ,046	p = ,026	p = ,018
IP_2_K 0,90	0,12	0,12	0,19	0,17
	N = 272	N = 272	N = 272	N = 272
	p = ,045	p = ,043	p = ,002	p = ,006

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie warto na jednym przykładzie – liczba innowacji produktowych (IP_1) ocenić wpływ „oczyszczenia” bazy obserwacji na kształtowanie się badanych zależności, wykorzystując wykresy rozrzutu, co przedstawiają dwa kolejne rysunki (4 i 5). Można zauważyć, że „oczyszczenie” bazy danych powoduje wyraźny wzrost zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, tzn. wybranym wymiarem proinnowacyjnej

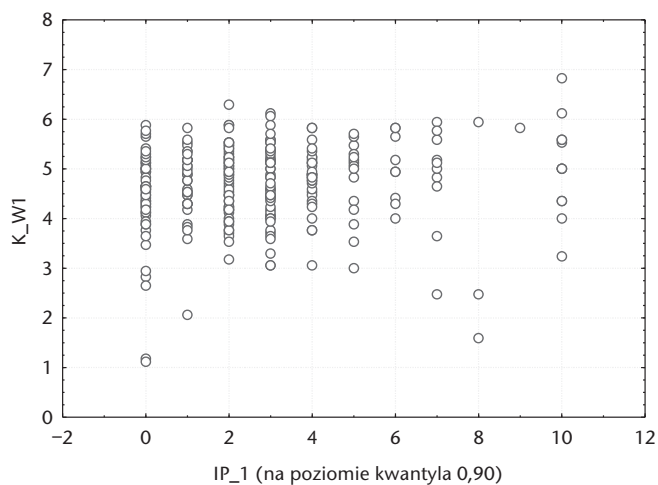
kultury organizacyjnej (KW_1) a zmienną IP_1 – liczbą innowacji produktowych wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach.

Rysunek 4. Zależność pomiędzy pierwszym wymiarem kultury (KW_1) a innowacjami produktowymi (IP_1) – przed oczyszczeniem bazy z wartości nietypowych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Zależność pomiędzy pierwszym wymiarem kultury (KW_1) a innowacjami produktowymi (IP_1) – po oczyszczeniu bazy z wartości nietypowych



Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem analizy była także zależność pomiędzy subiektywną oceną innowacyjności a poziomem kultury proinnowacyjnej badanych przedsiębiorstw. W tym przypadku do analizy zależności zastosowano współczynnik korelacji tau Kendalla, ponieważ ocena innowacyjności jest mierzona na skali skokowej. Wartości współczynnika zestawione w tabeli 5 wskazują, że pomiędzy oceną innowacyjności (SOI_3) a czterema wymiarami kultury proinnowacyjnej występuje także dodatnia, słaba, ale statystycznie istotna zależność. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu ocen proinnowacyjnej kultury rośnie wartość oceny innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw. Zaobserwowane zależności są silniejsze niż w przypadku liczby innowacji produktowych i procesowych.

Tabela 5. Wartości współczynnika korelacji tau Kendalla dla badanych zmiennych

	K_W1	K_W2	K_W3	K_W4
SOI_3	0,25	0,21	0,19	0,23
	N = 301	N = 301	N = 301	N = 301
	p = ,000	p = ,000	p = ,000	p = ,000

Źródło: opracowanie własne.

5. Omówienie wyników badań i konkluzje

Sformułowana hipoteza o pozytywnym związku pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej, mierzonej liczbą innowacji produktowych i procesowych oraz jej subiektywną oceną dokonaną przez przedstawiciela kadry menedżerskiej firmy, znalazła wsparcie w przeprowadzonych badaniach. Trzeba jednak zauważyć, że po pierwsze – związki te generalnie są słabe, a po drugie – poziom ocen proinnowacyjnej kultury organizacji nie jest wysoki (przy stosunkowo niskim zróżnicowaniu ocen). Uzyskane wartości ocen sugerują, że proinnowacyjna kultura nie jest w polskich firmach szczególnie silna. Prezentowane wyniki badań są zgodne z innymi badaniami przeprowadzonymi w tej dziedzinie w Polsce i na świecie [26; 23, s. 471–475; 7, s. 904]. Badania dostarczają kolejnego argumentu na rzecz potrzeby kształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, która może przyczyniać się do zwiększania liczby wdrażanych innowacji technologicznych w przedsiębiorstwie i przełożyć się na poprawę jego wyników oraz pozycji konkurencyjnej.

Badania potwierdzają wysoką wiarygodność wykorzystanego narzędzia do diagnozowania kultury innowacji, co pozwala rekomendować to narzędzie do aplikacji, ale jednocześnie należy podkreślić, że ze względu na rozmiary kwestionariusza jego zastosowanie zwiększa czasochłonność badań i ich koszty. Ponadto badania

uświadamiają charakter i skalę trudności związanych z wyborem wymiarów i mierników innowacyjności czy kultury organizacyjnej, a także konsekwencje dokonywanych wyborów. W zaprezentowanych badaniach starano się przedstawić problem zwłaszcza pomiaru ilościowego innowacyjności technologicznej i wybrany sposób rozwiązania, który pozwolił uzyskać bardziej wiarygodne wyniki w zakresie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Uzyskane wyniki badań mają swoje ograniczenia, które są związane w pierwszej kolejności z powszechnie znanymi słabościami badań ilościowych metodą ankietową. Przy licznej próbie badawczej przedsiębiorstw wybór respondentów wśród pracowników był obwarowany tylko jednym warunkiem – co najmniej 3-letni staż pracy w danej firmie. Można tu rozważyć uwzględnienie innych jeszcze kryteriów doboru tych prób cząstkowych. Autorka ma pełną świadomość słabości ilościowych mierników innowacyjności czy miary w postaci subiektywnej oceny poziomu innowacyjności organizacji. Przede wszystkim pomiar ilościowy nie odzwierciedla zakresu nowości, wartości dla klienta, zwłaszcza w kontekście innowacji radykalnych i inkrementalnych. Niestety, każdy system pomiaru innowacyjności ma określone wady, przy czym należy podkreślić, że wybrany przez autorkę jest często stosowany w badaniach tego zjawiska. Niektóre ze słabości miar innowacyjności można minimalizować poprzez zastosowanie – jak zaprezentowano wyżej – wybranych narzędzi statystycznych. W przypadku pomiaru proinnowacyjnej kultury organizacyjnej zdecydowano się na wykorzystanie istniejącego, stosunkowo nowego narzędzia (kwestionariusza) do jej pomiaru, opierającego się na założeniach wielowymiarowego modelu kultury, a co za tym idzie – bardziej rozbudowanego, zapewniającego większą dokładność.

Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań własnych potwierdzają rolę wymiaru kulturowego w kształtowaniu innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw – co oznacza, że bez przeobrażeń kultury organizacji szanse na rzeczywistą poprawę efektywności przedsiębiorstwa nie są wielkie [3, s. 19]. Badania wskazują także na konieczność poszukiwania nowych narzędzi pomiaru badanych zjawisk, ich weryfikacji empirycznej oraz rozwiązywania problemów pojawiających się w związku z pomiarem, nie tylko innowacyjności technologicznej. Odnosząc wyniki badań do praktyki zarządzania, należy zauważyć, że wśród licznych wyzwań, które się jawią przed kadrą menedżerską, dominują te dotyczące zwiększenia innowacyjności organizacji, jej elastyczności [8, s. 92–93], poprzez budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby działalności innowacyjnej, także wśród ogółu pracowników. Poziom oceny kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność, dokonanej przez pracowników, wyraźnie wskazuje na ograniczony charakter tego wsparcia. Przedsiębiorstwa, które traktują innowacje

jako strategiczny priorytet, powinny tworzyć i kultywować kulturę innowacji, gdyż jej brak może znacząco zmniejszać prawdopodobieństwo sukcesu. Dlatego słusznie podnosi się rolę inwestowania nie tylko w materialną infrastrukturę innowacji, w badania i rozwój, lecz także w kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności przedsiębiorstw [32, s. 767–792].

Bibliografia

- [1] Adams R., Bessant J., Phelps R., *Innovation management measurement: A review*, "International Journal of Management Reviews" 2006, Vol. 8, No. 1.
- [2] Büschgens T., Bausch A., Balkin D.B., *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*, "Journal of Product Innovation Management" 2013, Vol. 30(4).
- [3] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] Chang S.C., Lee M.S., *The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in Taiwan*, "The Business Review" 2007, Vol. 7 No. 1.
- [5] Dobni C.B., *Measuring innovation culture in Organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management" 2008, Vol. 11(4).
- [6] Dobni C.B., *The Relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy*, "International Journal of Innovation Management" 2010, Vol. 14, No. 2.
- [7] Donate M.J., Guadamillas F., *Organizational factors to support knowledge management and innovation*, "Journal of Knowledge Management" 2011, Vol. 15, Iss. 6.
- [8] Hamel G., *Moon shots for management*, "Harvard Business Review" 2009, Vol. 87, No. 2.
- [9] Hartmann A., *The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms*, "Construction Innovation" 2006, Vol. 6, No. 3.
- [10] Khazanچی S., Lewis M.W., Boyer K.K., *Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation*, "Journal of Operations Management" 2007, Vol. 25.
- [11] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [12] Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [13] Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, WAIp, Warszawa 2008.
- [14] Kraśnicka T., Ingram T. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

- [15] Kraśnicka T., Wronka M., *Kulturowy wymiar innowacji w zarządzaniu organizacją*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska (red. nauk.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 87–99.
- [16] Krot K., Lewicka D., *Key Characteristics of Innovation Culture – Case Study of Polish Lingerie Company*, 3rd International Conference of Management and Technology 2012: ICEMT, International Proceedings of Economics Development and Research, International Economics Development and Research Center, 2012. pp. 227–229.
- [17] Lau C.M., Ngo H.Y., *The HR system, organizational culture, and product innovation*, “International Business Review” 2004, Vol. 13, No. 6.
- [18] Lee H., Choi B., *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance*, “Journal of Management Information Systems” 2003, Vol. 20, No. 1.
- [19] Malaviya P., Wadowa S., *Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study*, “Global Journal of Flexible Systems Management” 2005, April – June, Vol. 6, Iss. 2.
- [20] Martins E.C., Terblanche F., *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, “European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- [21] Miron E., Erez M., Naveh E., *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?*, “Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25.
- [22] Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [23] Naranjo Valencia J.C., Sanz Valle R., Jiménez Jimenez D., *Organizational culture as determinant of product innovation*, “European Journal of Innovation Management” 2010, Vol. 13, Iss. 4.
- [24] Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Mikołaj B. (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [25] Nowacki R. (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
- [26] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- [27] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Wspólnoty Europejskie 2005, Wyd. PARP, Warszawa 2008.
- [28] Salavou H., *The concept of innovativeness: should we need to focus?*, “European Journal of Innovation Management” 2004, Vol. 7, No. 1.
- [29] Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 6.
- [30] Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

- [31] Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [32] Wang S., Guidice R.M., Tansky J.W., Wang Z-M., *When R&D spending is not enough: the critical role of culture when you really want to innovate*, "Human Resource Management" 2010, July – August, Vol. 49, No. 4.

ZWIĄZKI PROINNOWACYJNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ Z INNOWACYJNOŚCIĄ TECHNOLOGICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTW – PROBLEMY POMIARU I WYNIKI BADAŃ

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące związków pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw. Zaprezentowano niektóre problemy metodologiczne związane z doбором metod pomiaru, zwłaszcza poziomu innowacyjności technologicznej, a także dotyczące rozkładu wyników badanych zmiennych oraz propozycje ich rozwiązania. Omówione badania miały także na celu zweryfikowanie narzędzia zaprojektowanego dla potrzeb diagnozowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom przez C.B. Dobni, które nie było w Polsce stosowane. Wyniki badań potwierdzają istnienie pozytywnych związków pomiędzy badanymi zmiennymi.

SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA ORGANIZACYJNA, PROINNOWACYJNA KULTURA ORGANIZACYJNA, INNOWACYJNOŚĆ TECHNOLOGICZNA, POMIAR

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND TECHNOLOGICAL INNOVATION – ISSUES REGARDING MEASUREMENT AND RESEARCH RESULTS

Abstract

This paper presents research results regarding the relationship between innovation organizational culture and the level of technological innovation. The author presents some methodological issues associated with the selection of measurement methods, especially the

level of technological innovation, as well as issues regarding the distribution of the variables in question. Presented research results also aimed at verifying measurement tool designed for diagnosing innovation organisational culture by C.B. Dobni, which has never been used in Poland before. The research results confirm the existence of positive relationships between the studied variables.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, INNOVATION CULTURE, TECHNOLOGICAL INNOVATION, MEASUREMENT

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHAMI DOSTAW W JAPONII, POLSCE I WIELKIEJ BRYTANII¹

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań wynikających z wpływu kultur narodowych na tworzenie i utrzymanie międzynarodowych łańcuchów dostaw z perspektywy analizy strategicznej. Porównane zostały kultury narodowe trzech krajów, nie tylko o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, lecz także o różnym poziomie zaawansowania w zakresie wdrażania koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw. Łańcuch dostaw jest tu rozumiany jako grupa współdziałających, w różnych obszarach funkcjonalnych, przedsiębiorstw wydobywczych, produkcyjnych, handlowych logistycznych i innych przedsiębiorstw usługowych w celu wzrostu wartości dodanej dla wszystkich jego uczestników, wszystkich klientów i pozostałych interesariuszy [16].

Analizując literaturę przedmiotu pod kątem rozpatrywania w niej czynników tworzących kontekst sytuacyjny zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw, można odnieść wrażenie, że badaczy interesuje przede wszystkim wpływ światowych uwarunkowań makroekonomicznych, społeczno-politycznych, a także geografia dostępu do sieci komunikacyjnych oraz zagrożenia wynikające z zmian klimatycznych, terroryzm i inne. Dużo uwagi poświęca się również konkretnym rozwiązaniom stosowanym przez przedsiębiorstwa i grupy przedsiębiorstw pod względem różnych

* **Dr inż. Urszula Bąkowska-Morawska** – Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** **Prof. dr hab. Jarosław Witkowski** – Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Publikacja w ramach projektu badawczego NCN nr DEC-2013/09/B/HS4/01260 pt. „Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii”.

elementów systemu zarządzania. Uderzający jest natomiast brak zainteresowania warunkami tworzenia i funkcjonowania łańcuchów dostaw ze względu na specyficzne cechy kultury narodowej, które odnoszą się do miejscowych zwyczajów, języka, religii symboli, tradycji czy spuścizny historycznej. Małe zainteresowanie złożonym kontekstem czynników niematerialnych, związanych z historią, stylem życia, obyczajami miejscowej społeczności (narodu), wydaje się częściowo uzasadnione.

Od początku lat 90. XX wieku uniformizacja państw i społeczeństw narodowych przejmujących zachodnie wzorce cywilizacyjne wydawała się oczywista i bezalternatywna. Co więcej, głoszono i powszechnie akceptowano pogląd o końcu historii i szybkiej konwergencji w kierunku cywilizacji zachodniej [3]. Jednakże spektakularne sukcesy gospodarcze i olbrzymi postęp w praktycznie wszystkich dziedzinach życia w krajach, takich jak: Brazylia, Turcja, Chiny i wielu innych, zachęcają do nowego spojrzenia na znaczenie uwarunkowań narodowych dla konkurencyjności i efektywności przedsięwzięć tworzących łańcuchy dostaw.

Mimo że od czasu eksperymentu prof. Eltona Mayo, w fabryce Haftworne w 1927 r., który zainicjował szkołę stosunków społecznych, nastąpił wzrost zainteresowania procesami kulturowymi w naukach o zarządzaniu, to mamy do czynienia z poważną luką badawczą, w szczególności odnoszącą się do kwestii formowania i zarządzania łańcuchami dostaw pod wpływem wybranych kultur narodowych² [12]. Przesłanki podejmowanych decyzji w tym zakresie nie mogą ograniczać się do standardowych parametrów kosztów pracy lokalnej siły roboczej, kursów walutowych albo lokalnych cen i warunków dostaw surowców. Względny bezpieczeństwa przepływów produktów, adaptacji do miejscowych przepisów, wydajności i zaangażowania pracowników, których pozyskano na miejscu, nakazują wziąć pod uwagę uwarunkowania kulturowe.

Tworzenie i funkcjonowanie globalnych łańcuchów dostaw jest obarczone dużym ryzykiem związanym z kulturą danego kraju. Wiedza na ten temat jest koniecznym elementem kompetencji współczesnego menedżera łańcucha dostaw. Odpowiednia wrażliwość na odmienności kulturowe, wynikające z silnego zakorzenienia społeczności, spośród której rekrutują się pracownicy, klienci, dostawcy i inni interesariusze w danym kraju, może sprzyjać, po pierwsze, unikaniu konfliktów, których przyczyną są stereotypy i uprzedzenia, po drugie, budowaniu trwałych relacji interpersonalnych opartych na kapitale społecznym. Wiedza na ten temat jest dość powierzchowna i zwykle ograniczona do wyników badań na temat łańcuchów dostaw z uczestnikami z terenu Azji i Ameryki Północnej. Badania różnic między japońskim a amerykańskim stylem zarządzania mają już kilkudziesięcioletnią historię. Ponadto wraz ze wzrostem potęgi gospodarczej Chin coraz częściej podejmowane są badania na temat kulturowych uwarunkowań globalnych łańcuchów dostaw tworzonych przez przedsiębiorstwa amerykańskie i chińskie [5, s. 149–152]. Nadal brak jest jednak dogłębnych

² Szeroko na temat rozwoju nurtu kulturowego w naukach o zarządzaniu [12].

badania uwzględniających różnice krajów europejskich o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, jak np. Polska i Wielka Brytania.

1. Kultura narodowa jako zmienna zewnętrzna efektywności przedsiębiorstw

Pojęcie „kultura” jest wieloznaczne, a wynika to z jego interpretowania przez reprezentantów różnych nauk (archeologia, etnografia, antropologia, psychologia, socjologia, kulturoznawstwo, nauki zarządzania). Słowo „kultura” ma wiele znaczeń, ich etymologia ma źródło w łacinie (*colere*) i pierwotnie oznaczało uprawę ziemi. Potocznie kultura utożsamiana jest jako całość kształt materialnego i duchowego dziedzictwa całego społeczeństwa. Duchową kulturę narodową można rozpatrywać w ujęciu wąskim (obyczaje, wykształcenie, sztuka, literatura, język) oraz szerokim (zaprogramowanie umysłu). W nurcie drugiego podejścia zostały opisane wymiary kultury narodowej przez G. Hofstede jako zmiennej niezależnej, która wpływa na sposób funkcjonowania i efektywność przedsiębiorstw. Twierdzi on, że kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej [6, s. 21]. Oznacza to, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany, w części, wspólnie dla wszystkich ludzi, a w części charakterystycznie i właściwie tylko jednej osobie. W tym celu wspomniany autor stworzył trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego (natura ludzka, kultura i osobowość). Naturę ludzką G. Hofstede określa jako poziom uniwersalny, wspólny dla wszystkich istot ludzkich. Otrzymuje się ją wraz z genami. Poczucie strachu, miłości, radości, potrzeba przynależności do grupy są elementami natury ludzkiej, ale to, jak sobie radzimy z uczuciami, jak postrzegamy rzeczywistość, jest kształtowane przez kulturę, której się uczymy. Kultura to poziom kolektywny, a więc charakterystyczny dla danej grupy społecznej. Nabywana jest w procesie socjalizacji od tych, którzy wcześniej byli członkami kultury. Osobowość to poziom charakterystyczny i wyjątkowy dla danej jednostki ludzkiej. Częściowo jest dziedziczona, a częściowo nabyta i ukształtowana pod wpływem własnych doświadczeń oraz kultury. Kultura narasta i przekształca się w czasie, jest przekazywana z pokolenia na pokolenie [19, s. 10–11]. Wpływ kultury danej społeczności na organizację był wielokrotnie przedmiotem badań (m.in. [4, 6]).

Kultura narodowa wpływa na organizację na dwa sposoby: bezpośrednio oraz pośrednio. Sposób pierwszy odnosi się do bezpośredniego przenikania wartości, norm i wzorów kulturowych ze społeczeństwa do organizacji. Taka asymilacja może mieć charakter uświadomiony lub nieświadomiony. Wzorce kulturowe, które przeniknęły do organizacji z kultury narodowej, przejawiają się w misji organizacji, jej celach, podejmowaniu odpowiedzialności społecznej. Natomiast pośrednio kultura narodowa wpływa na organizację przez wartości, jakie do organizacji wnoszą jej członkowie,

którzy je nabyli w procesie socjalizacji. Najpełniej wpływ ten może zostać zaobserwowany w wartościach, które w organizacji są promowane przez kadrę kierowniczą, gdyż to właśnie liderzy są „nośnikami” podstawowych wzorów kulturowych [7].

Tematyką kultur narodowych zajmowało się wielu autorów. Dość często przywoływanym modelem jest koncepcja R. Gestelanda [4, s. 16], która uwzględnia cztery wymiary (zob. tabela 1):

- stosunek do obcych – kultury propartnerskie vs protransakcyjne;
- podejście do konwenansów, statusu społecznego, hierarchii, zasad, reguł oraz sposobów okazywania szacunku – kultury ceremonialne vs nieceremonialne;
- stosunek do czasu, punktualności oraz harmonogramów – kultury monochromiczne vs polichromiczne;
- sposób porozumiewania się – kultury ekspresyjne vs powściągliwe.

Tabela 1. Rodzaj kultur wg koncepcji R. Gestelanda

Cechy	Typy kultury	Protransakcyjne	Propartnerskie
Obszar występowania		Kraje skandynawskie, germańskie kraje europejskie, Stany Zjednoczone, Australia Umiarkowanie: Wielka Brytania, Polska i pozostałe kraje europejskie, Chile, Hongkong, Singapur	Świat arabski (Arabia Saudyjska, Egipt), większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich (Brazylia, Meksyk) i azjatyckich, Wietnam, Malesja, Indonezja)
Preferowany sposób nawiązania kontaktów		Bezpośrednio bez udziału pośredników	Pośrednio, najlepiej przez rekomendacje i z udziałem pośredników
Preferowany sposób komunikacji		Pismenna	Ustna
Stopień formalizacji		Trwale obowiązujące i szczegółowe umowy pisemne	Ustalenia ustne i kontrakty do negocjacji
Status społeczny i hierarchia		Bezceremonialność	Ceremonialność
Punktualność i harmonogramy		Kultury monochromiczne Punktualność, dotrzymywanie terminów	Kultury polichromiczne, z wyjątkiem Japonii. Elastyczne traktowanie nieprzekraczalnych terminów i harmonogramów
Sposób rozwiązywania konfliktów i sytuacji spornych		Konflikty albo sytuacje sporne rozwiązuje się, polegając na wcześniejszych ustaleniach słownych, a nie na pisemnym kontrakcie Kultura ekspresyjna	Konflikty rozwiązuje się, polegając na wcześniejszych ustaleniach słownych, a nie na pisemnym kontrakcie. Unikanie konfliktów i konfrontacji Kultura powściągliwa

Źródło: opracowanie na podstawie [15, 4].

Wraz z początkiem okresu transformacji ustrojowej cechy polskiej kultury narodowej są pod wpływem silnego odreagowania na traumy historyczne, co wiąże się nie tyle z „powrotem do Europy”, ale bardziej z tzw. ucieczką ze Wschodu [8, s. 35].

Opisane kultury przez R. Gestelanda nie wyczerpują tematyki kultur narodowych. Dość kompleksowo i obszernie zidentyfikował wymiary opisujące kulturę narodową antropolog organizacji G. Hofstede. Stworzył on wielowymiarowy model w oparciu o odpowiedzi na pytania dotyczące wyznawanych wartości zadane pracownikom IBM w różnych krajach. Odpowiedzi dały podstawę do wyodrębnienia czterech wymiarów różnicujących respondentów. W wyniku kontynuacji badań G. Hofstede i współpracownicy wypracowali dobrze znany model kultury narodowej. Obecnie obowiązuje sześciowymiarowy model kultury narodowej, który uwzględnia [6, s. 59]:

- dystans władzy,
- unikanie niepewności,
- stosunek do jednostki i grupy,
- stosunek do celów (męskość – kobiecość),
- orientację długo- i krótkoterminową,
- restrykcyjność i przyzwolenie.

2. Kultura narodowa z perspektywy łańcuchów dostaw

Znajomość wymiarów kultur narodowych może sprzyjać budowaniu efektywnych biznesowo związków między przedsiębiorstwami oraz kreowaniu zaufania w łańcuchu dostaw. W tabeli 2 zostały przedstawione charakterystyki wymiarów kultur narodowych z punktu widzenia tworzenia łańcuchów dostaw, kształtowania partnerskich relacji i budowania zaufania między ogniwami.

Łańcuchy dostaw stosują różne podejścia do budowy przewagi konkurencyjnej. Koszty, jakość, elastyczność oraz innowacyjność to najczęściej wymieniane czynniki sukcesu w łańcuchu dostaw i kryteria tworzenia strategii dla łańcuchów dostaw, a jednocześnie strategiczne kierunki ich rozwoju [18]. Warto zatem postawić pytanie: jak poszczególne wymiary kultury narodowej wpływają na efektywność funkcjonowania łańcuchów dostaw? Literatura przedmiotu dostarcza wielu badań z obszaru wpływu kultury, przede wszystkim organizacyjnej na implementację na różnych poziomach celów biznesowych [11]. Autorzy potwierdzili kluczowe znaczenie kultury organizacyjnej dla tworzenia łańcuchów dostaw. Jednak badania wpływu samej kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy to stanowczo za mało. Potrzebne są analizy wpływu kultury narodowej jako zewnętrznego uwarunkowania dla strategii tworzenia i funkcjonowania łańcuchów dostaw. Kluczowe wymiary kultur narodowych, które sprzyjają realizacji celów strategicznych zorientowanych na konkretne źródła przewagi konkurencyjnej, zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 2. Charakterystyka wymiarów kultur narodowych wg Gestelanda i Hofstede z punktu widzenia tworzenia łańcuchów dostaw

Wymiar	Rodzaj kultur i skrajna wartość punktowa	Konsekwencje dla tworzenia i funkcjonowania łańcuchów dostaw
<p>Model Gestelanda: Sposób nawiązywania kontaktów i komunikacji, stopień formalizacji, hierarchia, stosunek do czasu. Sposób rozwiązywania konfliktów.</p>	Potransakcyjne	<ul style="list-style-type: none"> zdolność do konfigurowania elastycznych łańcuchów dostaw, policentryczne sieci dostaw bez dysproporcji w sile przetargowej uczestników, wzrastające znaczenie MSP jako ważnych partnerów w kreowaniu wartości, redukowanie czasu i kosztów transakcji;
	Propartnerskie	<ul style="list-style-type: none"> długotrwałe partnerstwo strategiczne, duża liczba pośredników, kreowanie hierarchicznych łańcuchów dostaw z centralnym koordynatorem, częste konflikty i renegecje warunków dostaw;
<p>Dystans władzy (PDI) – zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego podziału władzy, wyrażany przez mniej wpływowych członków organizacji lub instytucji.</p>	Duży dystans władzy	<ul style="list-style-type: none"> hierarchiczne łańcuchów dostaw z centralnym koordynatorem, nacisk na relacje formalne i oficjalne, dominacja komunikacji pionowej, ograniczanie komunikacji poziomej między pracownikami szeregowymi, długie kanały wymiany informacji (wieloszczelowość), ceremonialność w kontaktach interpersonalnych;
	Niski dystans władzy	<ul style="list-style-type: none"> policentryczne sieci dostaw, duża transparentność informacyjna, znaczna elastyczność oparta na kontaktach roboczych pracowników różnych szczebli zarządzania, przełożeni i podwładni pracują razem, aby osiągnąć cele organizacyjne oraz są sobie potrzebni, ograniczanie, minimalizowanie ceremonialności, spotkań oficjalnych i formalnych, krótkie kanały informacyjne;
<p>Unikanie niepewności (UAI) – stopień zagrożenia odczuwany przez człowieka danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje.</p>	Duży stopień unikania niepewności (wskaźnik wysoki)	<ul style="list-style-type: none"> skłonność do długotrwałego partnerstwa strategicznego, stosunkowo mała liczba dostawców, co najmniej podwójne źródła dostaw, ściśle regulacje formalno-prawne, nacisk na procedury, standardy i przepisy, rozbudowane systemy kontrolne, bezpieczeństwa, bieżącego nadzoru, skomplikowane procedury i certyfikowane uprawnienia dostępu, podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych, potwierdzonych i wszechstronnych informacji, powolne, minimalizujące ryzyko podejmowanie decyzji, mnożenie gremiów decyzyjnych, wydłużanie drogi podejmowania decyzji (konsultacje, raporty, analizy);
	Niski stopień unikania niepewności (wskaźnik niski)	<ul style="list-style-type: none"> podejmowanie ryzykownych decyzji, minimalizowanie regulacji w postaci przepisów, procedur, standardów, poleganie na inicjatywie, intuicji aktywnych, zaangażowanych ludzi i zespołów, poszukiwanie i wykorzystywanie okazji w otoczeniu, szybki i elastyczny dobór i zmiany partnerów biznesowych,

Wymiar	Rodzaj kultur i skrajna wartość punktowa	Konsekwencje dla tworzenia i funkcjonowania łańcuchów dostaw
		<ul style="list-style-type: none"> ■ otwartość informacyjna, szerokie udostępnianie wiedzy organizacyjnej, ■ testowanie innowacyjnych rozwiązań np. w sferze współpracy, ■ krótkie okresy zatrudnienia, ■ mobilność pracowników, szczególnie lepiej wykształconych, ■ niskie zapasy bezpieczeństwa;
Stosunek do jednostki i grupy (IDV) odnosi się do związków pomiędzy jednostką a grupą, a także wpływu grupy na postępowanie jednostki.	Kolektywizm	<ul style="list-style-type: none"> ■ wysoka transparentność informacyjna, ■ kolektywne podejmowanie decyzji, ■ wyzwolenie aktywności i zaangażowania wszystkich pracowników, ■ częste negocjacje i uzgodnienia, ■ powolny proces podejmowania decyzji, ■ trudności w ustaleniu indywidualnej odpowiedzialności na efekty i działania, ■ konieczność uwzględnienia interesów, potrzeb i oczekiwań różnych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy;
	Indywidualizm	<ul style="list-style-type: none"> ■ w organizacjach ceni się indywidualne decyzje, inicjatywy, a przystąpienie do instytucji jest spowodowane chęcią własnych osiągnięć, ■ indywidualne podejmowanie decyzji, ■ indywidualne ocenianie i silna korelacja między efektami i osobistą odpowiedzialnością, ■ duże znaczenie silnych liderów i ich indywidualnych preferencji biznesowych, ■ częste dyskusje, spory, różnice zdań, ■ duża intensywność konfliktów i renegocjacje warunków dostaw, ■ działania na rzecz rozszerzenia sfer wpływów i władzy;
(MAS) stosunek do celów wyrażany przez zarobki, uznanie, awans, wyzwanie, relacje z przełożonym, współpraca czy miejsce zamieszkania.	Kobiecość	<ul style="list-style-type: none"> ■ zaufanie i długotrwałe partnerstwo, ■ częste negocjacje, ■ unikanie sporów, ■ długie debaty i poszukiwanie konsensusu, ■ nacisk na zadowolenie pracowników i innych interesariuszy, ■ preferowanie udzielania pomocy i wsparcia, ■ wspieranie słabszych partnerów;
	Męskość	<ul style="list-style-type: none"> ■ asymetria informacyjna w łańcuchu dostaw, ■ konflikty są rozwiązywane przez argumenty siłowe, ■ nastawienie na osiągnięcie maksymalnego zysku, ■ menedżerowie podejmują zdecydowane i szybkie decyzje, ■ orientacja na wyniki i terminy, ■ ciągła walka o wpływy, władzę i zasoby, ■ ograniczanie dostępu do atrakcyjnych zasobów słabszych grupom, ■ kreowanie elity zawłaszczającej najbardziej atrakcyjne zasoby, ■ rywalizacja między podmiotami, ■ preferowanie ekonomicznych, finansowych i materialnych kryteriów efektywności, ■ decyzje podejmowane przez nieliczne podmioty (osoby i gremia decyzyjne);

Wymiar	Rodzaj kultur i skrajna wartość punktowa	Konsekwencje dla tworzenia i funkcjonowania łańcuchów dostaw
Orientacja krótko- i długoterminowa (LTO-CVS) – wymiar związany z uporem, oszczędnością i zapobiegliwością, kształtowanie relacji według statusu, poczucie wstydu oraz poszanowanie tradycji, odwzajemniane prezentów, przysług i pozdrowień.	Długoterminowa	<ul style="list-style-type: none"> ■ ewolucyjna informatyzacja łańcucha dostaw, ■ proporcjonalny podział ryzyka i korzyści między łańcucha dostaw, ■ długa procedura planowania, ■ angażowanie wielu podmiotów w zbieranie, przetwarzanie i opracowanie materiałów informacyjnych do planu, ■ nacisk na autoteliczne wartości, cele i wzorce kulturowe, ■ długi horyzont celów, priorytetów i zadań, ■ nacisk na wypracowane reguły postępowania, ■ respekt dla historii, tradycji, ustalonych norm społecznych, ■ nacisk na inwestycje długoterminowe, ■ analizowanie zysków i strat w dłuższej perspektywie, ■ preferowanie wieloletniego doświadczenia;
	Krótkoterminowa,	<ul style="list-style-type: none"> ■ rewolucje zmiany techniczno-organizacyjne oraz szybka informatyzacja, ■ nieproporcjonalny podział ryzyka i korzyści, ■ nacisk na szybkie rezultaty, ■ szybka rotacja zaangażowanego kapitału, ■ orientacja na nowe, przejściowe trendy i okazje rynkowe, ■ podążanie za modnymi trendami w biznesie, ■ preferowanie zysku i dywidend kosztem inwestycji w przyszłą infrastrukturę i inne zasoby, ■ przestrzeń dla błyskawicznych karier;
Restrykcyjność i przyzwolenie (IVR). Wymiar związany z działaniem, które jest albo nie ograniczone wszelkimi przepisami, nakazami.	Spółeczeństwa przyzwalające	<ul style="list-style-type: none"> ■ otwartość na zmiany i innowacje w technice i zarządzaniu, ■ wysoki poziom ogólnej aktywności i przedsiębiorczości, ■ elastyczność w konfigurowaniu łańcuchów dostaw, ■ preferowanie ludzi myślących innowacyjnie, ■ stawianie na prekursorskie, śmiałe rozwiązania, ■ optymizm w zachowaniach i działaniach, ■ bagatelizowanie potencjalnych niebezpieczeństw i zarządzania ryzykiem, ■ nieuwzględnianie stereotypów w doborze partnerów biznesowych, ■ otwartość na nowe podmioty, w tym pośredników łańcuchów dostaw, ■ wzrost znaczenia firm logistycznych i brokerów transakcyjnych;
	Spółeczeństwa restrykcyjne	<ul style="list-style-type: none"> ■ pesymistyczny punkt widzenia i duże znaczenie zarządzania ryzykiem, ■ dostrzeganie negatywnych aspektów zachodzących zjawisk i procesów, ■ nacisk na unikanie kłopotów, ■ niechęć do nowych inicjatyw i nieufność wobec nowych ogniw w łańcuchu dostaw, ■ narzucanie sztywnych procedur i standardów, ■ wiara w nieograniczoną moc przepisów formalnych jako regulatorów zachowań podmiotów, ■ nieufność w stosunku do podmiotów, szczególnie niesprawdzonych;

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Tabela 3. Źródła przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw a wymiary kultur narodowych

Cele strategiczne i źródła przewagi konkurencyjnej	Cechy kultur	Kluczowe wymiary kultur odpowiadające cechom kultur organizacyjnych
Koszty	Biurokracja, ekonomia skali, standaryzacja, wewnętrzna skuteczność, przewidywane i powtarzalne otoczenie	Społeczeństwa restrykcyjne, orientacja długookresowa, męskość
Jakość	Jakość pracy, dzielenie się wiedzą, wysokie umiejętności ciągłe doskonalenie, praca zespołowa, upodmiotowienie pracy	Kolektywność, duży stopień unikania niepewności
Elastyczność	Elastyczność wysokiej technologii, zdolna do zmian i adaptacji siła robocza, kreatywność, nieprzewidywane otoczenie, skuteczność	Niski poziom unikania niepewności, społeczeństwo przyzwalające, męskość
Innowacyjność	Innowacja kreatywna, adaptacja otwarta, komunikacja i ciągłe uczenie się, autonomia	Niski poziom unikania niepewności, społeczeństwo przyzwalające, indywidualizm

Źródło: opracowanie na podstawie: [11].

3. Strategie łańcuchów dostaw a wymiary kultur narodowych

Nasuwa się pytanie: w jaki sposób narodowe kultury wpływają na strategię łańcucha dostaw?

Budowanie łańcuchów dostaw jest trudnym przedsięwzięciem. W świecie biznesu można zaobserwować tendencję, iż konkurencyjność w coraz mniejszym stopniu wynika z przewagi technologicznej czy korzystnych przepisów celnych, a coraz bardziej zaczyna zależeć – poza czynnikami czysto ekonomicznymi – od korzystnych lub niekorzystnych cech kulturowych.

O sukcesie strategii łańcucha dostaw decyduje jej dopasowanie do strategii korporacji, w tym również uwzględnienie różnic kulturowych. Najczęściej występującymi i opisywanymi rodzajami łańcuchów dostaw są elastyczne i wydajne łańcuchy dostaw [2, 1]. W ramach tego podziału w sytuacji niestabilnego popytu i długiego czasu dostawy H.L. Lee [10] i M.A. Vonderembse [14] wyróżnili jeszcze reagujący i odporny (zabezpieczający ryzyko) łańcuch dostaw. Charakterystyka strategii tych łańcuchów dostaw została przedstawiona w tabeli 4.

Znajomość wymiarów kultury narodowej może stanowić kryterium przy tworzeniu i funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. Wpływ indywidualizmu i dystansu do władzy jako wymiarów kultur narodowych, które w dużej mierze decydują o miejscu i roli centralnego koordynatora przepływów wyznaczającego zakres swobody decyzyjnej pozostałych uczestników sieci dostaw, zaprezentowano na rysunku 1.

Tabela 4. Charakterystyka strategii łańcuchów dostaw

Cechy	Rodzaj łańcucha	Wydajne łańcuchy dostaw		Elastyczne łańcuchy dostaw	
		Wydajny łańcuch dostaw	Odporny łańcuch dostaw (zabezpieczające ryzyko)	Reagujący łańcuch dostaw	Elastyczny łańcuch dostaw
Niepewność popytu		Niska	Niska	Wysoka	Wysoka
Niepewność dostaw		Niska	Wysoka	Niska	Wysoka
Definicja		Wydajny łańcuch dostaw ma na celu osiągnięcie jak najlepszej struktury kosztów, poprzez eliminację odpadów i procesów nie tworzących wartości	Dzieleniu się ryzykiem w łańcuchach o zagrożonych dostawach poprzez dzielenie się i wymianę zasobami	Strategia ta polega na szybkim reagowaniu wobec zmieniających się potrzeb klientów i zmiennego rynku	Elastyczny łańcuch dostaw to łańcuch o orientacji marketingowej na potrzeby klienta, wówczas, gdy istnieje ryzyko zagrożenia dostaw przez brak zapasów, czy innych zasobów
Uwaga skupiona na		Redukowaniu kosztów, skracanie czasu	Kosztach zabezpieczenia się przed ryzykiem zerwanych łańcuchów	Adaptacyjności do szybko zmieniających się potrzeb klientów	Byciu zorientowanym na rynek i posiadać zdolność do zaspokojenia różnorodnych nisz rynkowych jednocześnie
Charakter produktu		Funkcjonalny	Funkcjonalny	Innowacyjny	Innowacyjny
Źródła przewagi konkurencyjnej		Koszty, jakość, dostępność	Koszty, elastyczność, jakość	Szybkość, innowacyjność, elastyczność	Szybkość, innowacyjność, elastyczność
Cykl życia produktów		Długi	Długi	Krótki	Krótki
Relacje z dostawcami		Podejście transakcyjne	Podejście relacyjne	Zarządzanie czasem	Podejście partnerskie
Transparentność informacyjna		Pożądana	Pożądana	Konieczna	Konieczna

Źródło: opracowanie na podstawie [10, 14, 16].

Rysunek 1. Wpływ dystansu do władzy i poziomu orientacji grupowej na rodzaj więzi w łańcuchach dostaw

		Indywidualizm	Kolektywizm
Dystans do władzy	Duży lub średni	Trudne partnerstwo i centralizacja władzy w łańcuchu dostaw (np. w Polsce i we Francji)	Hierarchiczne łańcuchy dostaw (np. w japońskich strukturach keiretsu)
	Średni lub mały	Policentryczne sieci dostaw na podstawie więzi kapitałowych, technologicznych i informacyjnych (np. w Wielkiej Brytanii i USA)	Policentryczne sieci dostaw z dominacją więzi rodzinnych i lokalnych (np. w Chinach, Hongkongu i Singapurze)

Źródło: [15, 6].

Przykładami innych narzędzi wspomagających wybory strategiczne w tworzeniu łańcucha dostaw mogą być macierze wpływu unikania niepewności i poziomu orientacji grupowej oraz stosunku do czasu i restrykcyjności zaprezentowane na rysunku 2 i 3.

Rysunek 2. Rodzaje strategii łańcuchów dostaw ze względu na poziom unikania niepewności oraz orientacji grupowej

	Unikanie niepewności	
	Słabe	Silne
Indywidualizm	Elastyczny łańcuch dostaw	Wydajny łańcuch dostaw
Kolektywizm	Reagujący łańcuch dostaw	Odporny łańcuch dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Rodzaje strategii łańcuchów dostaw ze względu na stosunek do czasu i poziom restrykcyjności społeczeństwa

	Restrykcyjność	Przyzwolenie
Długoterminowość	Wydajny łańcuch dostaw	Odporny łańcuch dostaw
Krótkoterminowość	Reagujący łańcuch dostaw	Elastyczny łańcuch dostaw

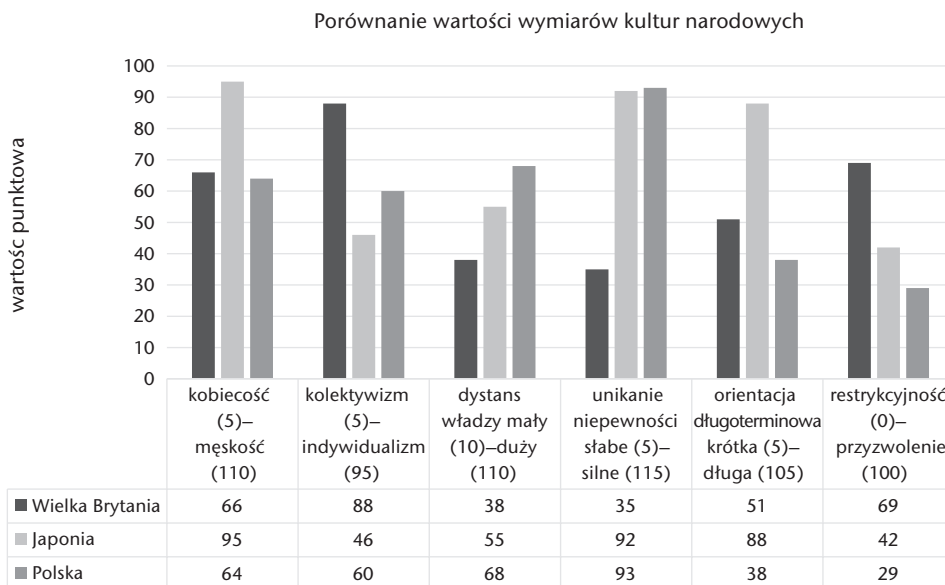
Źródło: opracowanie własne.

Tego typu analizy można rozszerzać w miarę potrzeby na wszystkie wymiary kultur narodowych według różnych autorów. Taka konieczność może wystąpić zwłaszcza w wyniku zanotowania skrajnej wartości poszczególnych wymiarów kultury narodowej dla obszarów, dla których planowana jest ekspansja danego łańcucha dostaw.

4. Analiza wymiarów kultur narodowych Polski, Japonii i Wielkiej Brytanii

W celu egzemplifikacji i przetestowania prawidłowości prowadzonej analizy logicznej dokonano porównania trzech odmiennych kultur narodowych. Na wykresie 1 zestawiono wartości wszystkich opisanych wcześniej wymiarów kultury narodowej wg Hofstede Wielkiej Brytanii, Japonii, Polski.

Wykres 1. Wartości wymiarów kultur narodowych Wielkiej Brytanii, Japonii, Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Zaprezentowane wartości są z reguły zgodne z powszechnymi wyobrażeniami o poszczególnych narodach. Wyjątkiem są jedynie niewielkie różnice wartości wymiaru dotyczące stopnia unikania niepewności między Japonią (92) a Polską (93). Być może wynika to, z podobnej dla obu narodów skłonności do formalizacji, koncesjonowania i nadzoru, przy jednoczesnym przedłużaniu procesów planistycznych i decyzyjnych. Nie jest to z pewnością jednak odzwierciedlenie istotnych różnic pod względem dużej zapobiegliwości Japończyków i dość powszechnej w Polsce skłonności do oswojania niepewności, przy akceptacji dla spontanicznych decyzji i działań w warunkach chaosu. Ponadto społeczeństwo polskie, w odróżnieniu od obywateli Japonii, Wielkiej Brytanii, wyróżnia: orientacja krótkookresowa (38), znaczny poziom restrykcyjności (29) i dystansu do władzy (68).

Ważne jest, by przy planowaniu strategicznym alokować przedsięwzięcia w krajach, których cechy kulturowe będą zwiększać konkurencyjność, jednocześnie nie stworzą zagrożenia dla budowania partnerskich relacji i budowania zaufania między partnerami. W tabeli 5 i 6 zestawiono cechy kultur narodowych, które mają sprzyjać tworzeniu i sprawnemu funkcjonowaniu wydajnych i elastycznych łańcuchów dostaw.

Tabela 5. Zestaw cech kulturowych sprzyjającym wydajnym łańcuchom dostaw

Wymiar kultury narodowej	Zestaw cech kulturowych odpowiadających wydajnym łańcuchom dostaw	Wielka Brytania	Japonia	Polska
Dystans do władzy: duży	Nadzór i hierarchia, dyscyplina	38	55	68
Unikanie niepewności: silne	Dokładność i przywiązywanie uwagi do prognoz i planowania	35	92	93
Kolektywizm	Wspólna odpowiedzialność oraz podział ryzyka i korzyści, Przywiązanie do grupy, harmonia	88	46	60
Męskość	Duża wydajność, skłonność do podejmowania wysiłku, Orientacja na wyniki	66	95	64
Orientacja długoterminowa	Rozwój nowych rynków – cykl życia długi, dążenie do przywództwa kosztowego, stabilność	51	88	38
Restrykcyjność	Pesymizm, samokontrola	68	42	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Tabela 6. Zestaw cech kulturowych pasujących do elastycznych łańcuchów dostaw

Wymiar kultury narodowej	Zestaw cech kulturowych odpowiadającym elastycznym łańcuchów dostaw	Wielka Brytania	Japonia	Polska
Dystans do władzy: mały	Akceptacja odpowiedzialności	38	55	68
Unikanie niepewności: słabe	Innowacyjność, elastyczność	35	92	93
Indywidualizm	Rozszerzenie sfer wpływu	88	46	60
Kobiecość	Łagodzenie, kompromis, negocjacje	66	95	64
Orientacja krótkoterminowa	Zdolność szybkiego przystosowania się	51	88	38
Przyzwolenie	Optymizm, aktywność życiowa	68	42	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Podsumowanie

Jak wynika z danych zaprezentowanych w powyższych tabelach, Japonia jest krajem, którego cechy kultury narodowej nie sprzyjają budowaniu elastycznych łańcuchów dostaw, w których liczy się szybka reakcja, indywidualizacja oferty i innowacyjność. Jak wynika z obserwacji praktyki gospodarczej cechy narodowe Japończyków sprzyjają globalnej ekspansji łańcuchów dostaw z centralnym koordynatorem przepływu (np. Toyota), który pełni rolę lidera całej struktury.

Inny jest wpływ kultury narodowej Wielkiej Brytanii stwarzającej liczne przewagi konkurencyjne dla budowania różnych odmian elastycznych łańcuchów dostaw dla produktów innowacyjnych, których cykl życia jest bardzo krótki. Natomiast w polskiej kulturze występuje mniej konkretnych cech narodowych, identyfikowanych

z elastycznością, z wyjątkiem zdolności do szybkiego adaptowania się do nowych warunków i orientacji krótkoterminowej. Niestety, inne cechy, takie jak: duży dystans do władzy, unikanie niepewności, męski wymiar rywalizacji o wpływy i władzę, w dużym stopniu ograniczają pozytywne oddziaływanie adaptacyjności i szybkie wychwytywanie okazji. Menedżerowie polskich firm i łańcuchów dostaw są zbyt pochłonięci ograniczaniem potencjalnych skutków różnych, często wyolbrzymianych zagrożeń i problemów (stąd nacisk i wiara w regulacyjną moc przepisów, instrukcji, certyfikatów i systemów kontrolno-restrykcyjnych), zdobywaniem kolejnych szczebli w karierze osobistej, walką o wpływy i realizację partykularnych interesów z osobami i grupami tworzącymi różne mniej lub bardziej formalnie powiązane stronnictwa i koterie. Dodatkowym utrudnieniem są silne napięcia kulturowe między zwolennikami bezkrytycznego naśladownictwa wzorców zachodnioeuropejskich a strażnikami tradycyjnych wartości religijnych i obyczajowych, którzy głoszą idee „nawracania Europy” do wartości chrześcijańskich. Te z pozoru bardzo odległe od polskiego życia gospodarczego spory kulturowe mają istotny wpływ na strategiczne decyzje i ekspansję globalnych łańcuchów dostaw (np. w zakresie lokalizacji, dostaw w niedziele i dni świąteczne, poziom zaufania i transparentności informacyjnej), co ma duże znaczenia dla skuteczności i efektywności procesów zarządczych.

Bibliografia

- [1] Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- [2] Fischer M., *What is Right Chain for Your Product?*, “Harvard Business Review” 1997, No. 75.
- [3] Fukuyama F., *The End of History and last Men*, Penguin Books, London 1992.
- [4] Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [5] Gordon L.C., Kung D.S., Tao N.R., Dyck H., *Global Supply Chain Compliance Issues. A Cultural Perspective*, Management Knowledge and Learning, International Conference 2012, ISBN 978-961-6813-10-5 (pdf).
- [6] Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011.
- [7] Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [8] *Kultura polska a Unia Europejska. Problemy, wyzwania, nadzieje*, Mazurek-Łopacińska K. (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [9] Krasieński M., *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo UE Wrocław, Wrocław 2014.
- [10] Lee H.L., *Aligning supply chain strategies with product uncertainties*, “California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 3.

- [11] Roh J.J., Hong P., Park Y., *Organizational culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows*, "Journal of Enterprise Information Management" 2008, Vol. 21, Iss. 4.
- [12] Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- [13] Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury, znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
- [14] Vonderembse M.A., Uppal M., Huang S.H., Dismukes J.P., *Designing supply chains: towards theory development*, "International Journal of Production Economics" 2006, Vol. 100, No. 2.
- [15] Witkowski J., *Kulturowe uwarunkowania logistyki międzynarodowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 11.
- [16] Witkowski J., *Zarządzanie Łańcuchem dostaw, Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.
- [17] Wojtas M., *Problemy kulturowe w funkcjonowaniu sieci logistycznych*, [w:] *Gospodarcze konsekwencje rozwoju logistyki międzynarodowej*, E. Gołemska (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014.
- [18] Youndt M., Snell S., Dean J., Lepak D., *HRM, manufacturing strategy and firm performance*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, No. 4.
- [19] Zenderowski R., Koziński B., *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa 2012.

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHAMI DOSTAW W JAPONII, POLSCE I WIELKIEJ BRYTANII

Streszczenie

Celem artykułu jest charakterystyka uwarunkowań wynikających z wpływu kultur narodowych na tworzenie i funkcjonowanie międzynarodowych łańcuchów dostaw z perspektywy analizy strategicznej. Zostały porównane zostały kultury narodowe trzech krajów: Japonii, Polski i Wielkiej Brytanii, które charakteryzują się nie tylko odmiennym poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego, lecz także różnym poziomem zaawansowania w zakresie wdrażania koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw.

Przeanalizowano wpływ wymiarów kultury narodowej wg Gestelanda i Hofstede na funkcjonowanie łańcuchów dostaw w badanych krajach. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że warunki kulturowe Japonii sprzyjają kreowaniu wydajnych łańcuchów dostaw.

Cechy brytyjskiej kultury narodowej predysponują do tworzenia elastycznych łańcuchów dostaw. Żaden z analizowanych wymiarów kultur narodowych nie stanowi źródła przewagi konkurencyjnej dla obu rodzajów łańcuchów dostaw.

SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIE ŁAŃCUCHÓW DOSTAW, WYMIARY KULTUR NARODOWYCH

CULTURAL CONDITIONS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN JAPAN, POLAND AND GREAT BRITAIN

Abstract

The aim of this article is to present the conditions resulting from the impact of national culture on the formation and operation of international supply chains from the perspective of strategic analysis. The national cultures of the three countries: Japan, Poland and the UK have been compared. The countries aren't only on different levels of socio-economic development, but also on the different levels of progress in the implementation of the idea of supply chain management.

The influence of the dimensions of national culture by Hofstede and Gesteland on functioning of supply chains in the countries has been analyzed. The research found that Japanese cultural conditions enable to the creation of efficient supply chains. On the other hand, features of the British national culture predispose them to create flexible supply chains. Polish natural culture does not have a competitive advantage to create a specific type of supply chain.

KEY WORDS: SUPPLY CHAIN STRATEGIES, THE DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURES

IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW METODY *ACTION RESEARCH* W NAUKOWYM ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja elementów podejścia badawczego współcześnie nazywanego *action research* w naukowym zarządzaniu. Za punkt wyjścia przyjęto analizę podejść badawczych zastosowanych przez prekursorów naukowego zarządzania. Dobrze obrazuje to wniosek sformułowany przez Z. Martyniaka w zakończeniu prezentacji sylwetki F.W. Taylora, według którego „największym osiągnięciem Taylora było wykazanie, że w organizowaniu działalności ludzkiej można i należy posługiwać się metodami naukowymi opartymi na obserwacji, pomiarach i eksperymentach” [14, s. 24]. Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że główną cechą naukowego zarządzania było właśnie wykorzystanie podejścia naukowego do doskonalenia pracy, a na podstawie otrzymanych wyników formułowanie zasad tworzących teorię organizacji i zarządzania.

Współczesna metodologia zarządzania zawiera wiele opisów programów i procedur badawczych zakładających triangulację metod, dopasowanych do różnych celów badawczych. Z punktu widzenia rozwoju nauki o zarządzaniu interesującym zagadnieniem jest kształtowanie się podejść badawczych, które miały silny związek z uczestnictwem badającego w danej sytuacji problemowej. Powyższe spostrzeżenie skłania do wniosku, iż można nazwać je „badaniem w działaniu”, co współcześnie określa się angielskim terminem *action research*. Dodatkowe uzasadnienie dla sformułowanego założenia badawczego znajduje się w charakterystyce *action research*

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

** **Mgr Anna Pawlina** – Katedra Socjologii, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

w odniesieniu do zarządzania opracowanej przez C. Edena i Ch. Huxhama [9]. Jednakże w literaturze przedmiotu przeciwstawia się *action research* z naukowym zarządzaniem w ujęciu Taylora [3, s. 7], co tym bardziej skłania do przeprowadzenia powyższej analizy i potraktowania powyższego jako problemu badawczego. Jako metodę badawczą zastosowano krytyczną analizę literatury zawierającej opis studiów przypadków autorstwa prekursorów zarządzania.

1. Istota i rodzaje badań w działaniu

W krajowej literaturze przedmiotu badania w działaniu (*action research*) są różnie interpretowane w zależności od obszaru analiz. Inne elementy podkreśla się w tekstach socjologicznych, również w tych poświęconych ogólnie rozumianym badaniom jakościowym, a inne – w publikacjach dotyczących konsultingu i zarządzania organizacjami. Wraz z innymi formami badań jakościowych [11, 16, 21] szeroko pojęte *action research* jest wykorzystywane w naukach o zarządzaniu jako podejście uzasadniające rzetelność rozmaitych wyników badań. W odniesieniu do zarządzania charakterystyki tej metodyki dokonali A. Chrostowski i D. Jemielniak [5], a analizę granic jej zastosowania przedstawił M. Ćwiklicki [8]. Jednakże analiza literatury poświęconej doskonaleniu organizacji wykazała, że *action research* jest różnie traktowane. Niekiedy marginalnie, łącznie z brakiem wyszczególnienia w indeksach; skrótowo, z bardzo syntetycznym opisem, jak i jako jedno z ważniejszych podejść badawczych, z dedykowanym osobnym rozdziałem na jego temat [8].

Można stwierdzić, że *action research* traktowane jest jako termin określający całą rodzinę metod badawczych w działaniu lub jako nazwa jednej z tych metod.

W pierwszym przypadku *action research* jest ogólnym podejściem badawczym osadzonym w nurcie jakościowym. Badania w tym ujęciu stanowią podejście otwarte wykorzystujące rozmaite techniki zbierania danych (wywiady pogłębione, grupy fokusowe, obserwację) adekwatne do stawianych celów i uwzględniające aktywne uczestnictwo badającego i badanych. Prawdopodobnie z tego względu *action research* utożsamia się z *participatory research*, mimo tego, że te podejścia mają różne i zasadniczo odległe od siebie źródła pochodzenia. *Action research* swymi korzeniami sięga psychologii społecznej i prac K. Lewina (lata 40., Stany Zjednoczone), podczas gdy *participatory research* należy łączyć z pracami P. Freire'a (lata 50. i 60., Ameryka Łacińska). Zarówno pierwsze, jak i drugie podejście znalazło szerokie zastosowanie w naukach społecznych i naukach o zarządzaniu zwłaszcza jako alternatywna propozycja metodologiczna dla konwencjonalnych podejść wywodzących się z ujęć pozytywistycznych. Duży wpływ na to miało wzrastające uznanie dla trafności i rzetelności badań jakościowych, które wcześniej traktowano jako mniej naukowe niż wystandaryzowane, zrutyinizowane i powtarzalne metody badań ilościowych.

W przypadku osobnego ujmowania metod badań w działaniu można wskazać na trzy podstawowe nurty: *action research*, *action learning* i *participatory action research*, które w dalszej części artykułu zostaną omówione w sposób syntetyczny.

Tradycyjnie *action research* utożsamia się z pracami K. Lewina [13], uznawanego za ojca tego podejścia, choć też można upatrywać korzeni tego podejścia w pracach tzw. grupy Tavistock, w tym i E. Trista, a także w dialektycznym materializmie K. Marksa i dziełach J. Deweya. Powyższe zróżnicowanie źródeł doprowadziło w konsekwencji do pojawienia się wielu nurtów *action research*. K. Lewin zakładał zaplanowanie eksperymentu testującego hipotezy w środowisku naturalnym (np. w warsztacie). Podkreślał, że dane uzyskane w ten sposób będą bardzo bogate i przez to trudne do interpretacji. Z tego względu za szczególnie istotne uznawał zaprojektowanie metody umożliwiającej rekodowanie nieustrukturyzowanych danych oraz koncentrację na związku między działaniami badanych i ich interpretacjami (podejście osadzone w paradygmacie interpretatywistycznym [10]). Nacisk na testowanie hipotez w środowisku naturalnym wciąż widoczny jest u wielu badaczy [4], jednak wraz ze wzrostem popularności podejścia *action research* początkowe założenia były nie tylko wykorzystywane, lecz także modyfikowane i zmieniane. Zaowocowało to rozwojem wielu metod zorientowanych na działanie. Przykładem takiej przemiany oryginalnych założeń mogą być działania podejmowane przez grupy badaczy, którzy koncentrują się na wykorzystaniu niektórych elementów *action research* jako metody indywidualnego rozwoju kariery zawodowej [1]. Badacze podejmują zatem badania w swoich własnych organizacjach, w swoim własnym praktycznym kontekście i starają się je wykorzystać dla swoich indywidualnych korzyści. W tym ujęciu *action research* można utożsamić z metodą samorozwoju. Reprezentanci nauki o zarządzaniu używają terminu *action research* jako synonimu dla rozwoju organizacji i sugerują, że jedynym zadaniem *action research* jest tworzenie zmiany w organizacji [4]. Dlatego podstawowy nacisk jest kładziony na obserwację i wprowadzanie działań, które mają dążyć do udoskonalenia funkcjonowania danego środowiska (organizacji).

Action research od początku istnienia było wykorzystywane także w badaniach nad edukacją [7]. W tym ujęciu coraz wyraźniejszy stawał się nacisk na rolę badacza – odkrywcy, podmiotu i użytkownika wyników badań w jednej osobie. W takim podejściu zarysowują się echa koncepcji podwójnej pętli uczenia się i roli uczenia się w rozwoju postawy refleksyjnego praktyka (*reflective practitioner*), która jest kluczowa przy budowaniu nauki w działaniu (*action science*). Nacisk jest tu kładziony na świadomą refleksyjność badacza, który na niej musi opierać ciągle ewoluujący proces badawczy. Z tej perspektywy wyrasta nurt określany mianem *action learning* [19].

Ostatnim z podejść, które autorzy chcą zaprezentować, jest *participatory action research*. Kluczowe w tym podejściu jest łączenie założenia o włączaniu niektórych członków organizacji do procesu badawczego, a nie tylko sprowadzanie ich do roli obiektów poddawanych analizie wraz z założeniem o konieczności podejmowania

działań naprawczych w analizowanym środowisku [18]. Takie podejście zakłada relację symetryczną, w której badacz jest zaangażowany w świat badanych, a badani są zaangażowani w proces badawczy i wpływają aktywnie na ostateczne wyniki badania.

Analizując zaprezentowane podejścia wywodzące się z *action research*, można zauważyć dużą rozbieżność w rozkładaniu akcentów, jeśli chodzi o rolę badacza, przebieg procesu badawczego, rolę badanych czy główny cel realizowanych badań. Należy jednak zauważyć, że termin *action research* jest używany nieraz w odniesieniu do badań i analiz, które w rzeczywistości dość luźno łączą się z założeniami tej metodyki. Wynika to z przekonania, że każde wyniki badań, które dotyczą istotnego dla przedstawicieli danej organizacji zagadnienia i zostały wypracowane przy ich udziale, można uznać za *action research*. Perspektywa taka wydaje się szczególnie dogodna dla badaczy poszukujących zakotwiczenia swoich badań w paradygmacie zapewniającym możliwość stosowania różnych metod pod wspólnym szyldem. Skutkuje to dużym zamieszaniem terminologicznym i trudnością w ustaleniu, które z badań rzeczywiście można określić jako osadzone w nurcie *action research*, a które jedynie wykorzystują to określenie jako uzasadnienie metodologiczne, jednakże pozbawione właściwego znaczenia.

Na podstawie przedstawionych powyżej charakterystyk *action research* należy sformułować wniosek o zróżnicowanej formie tego podejścia. W konsekwencji powyższych interpretacji uzasadnione jest opracowanie ustrukturyzowanego opisu *action research*. Autorzy taką próbę przedstawili w trzecim punkcie artykułu.

2. Analiza studiów przypadków

2.1. Uzasadnienie wyboru studium przypadków do analizy

Uwzględniając przyjęty cel artykułu, autorzy dokonali przeglądu i analizy literatury z zakresu historii myśli organizatorskiej. Przeprowadzona kwerenda prac [14, 26, 23] była ukierunkowana na identyfikację przypadków spełniających następujące kryteria:

- 1) prekursorskie zastosowanie idei naukowego zarządzania w początkowym okresie jego kształtowania się, a zatem w nurcie inżynierskim;
- 2) szczególność opisu zastosowanego podejścia, metod i technik badawczych, wykraczająca poza samo wymienienie otrzymanych efektów przed wprowadzeniem zmian i po ich wprowadzeniu;
- 3) ważność dla rozwoju nauk o zarządzaniu, wyrażana częstym przywoływaniem przypadków jako pierwszych egzemplifikacji nowej dyscypliny naukowej.

Dla osób znających historię zarządzania nie będzie zaskoczeniem rezultat selekcji. Pierwszym i naturalnym wyborem były prace F.W. Taylora, którego powszechnie w literaturze przedmiotu określa się mianem ojca naukowego zarządzania. W jego dorobku racjonalizatorskim na uwagę zwracają trzy badania dotyczące pracy:

- sortowaczek kulek łożyskowych w Simonds Rolling Company w latach 1889–1892 [24, 25];
- ładowaczy z wykorzystaniem łopat (znane także pod nazwą *art of shovelling* [12, s. 455] z Bethlehem Steel Company w latach 1898–1901 [17];
- robotników przenoszących żeliwo w Bethlehem Steel Company w okresie marzec–maj 1899 r.

Wyżej wymienione przypadki są podawane jako klasyczny przykład zastosowania naukowego zarządzania i z tego względu spełniają kryteria wyboru nr 1 i 3. Analiza szczegółowości opisu (kryterium 2) doprowadziła do wniosku, iż najobszerniejszym opisem jest doskonalenie pracy ładowaczy. Kazus z przenoszeniem żeliwa został odrzucony jako niepewny w świetle późniejszych analiz (por. [24, s. 1290]). Należy dodać, że właśnie działalność Taylora w stalowni Bethlehem jest uznawana za punkt zwrotny w rozwoju naukowego zarządzania [15, s. 54].

Biorąc pod uwagę rozwój polskiej myśli organizatorskiej, odpowiednim wyborem są prace Karola Adamieckiego, zwłaszcza jego badania nad organizacją prac zespołowych w Hucie Bankowej, dzięki którym zyskał światowy rozgłos [14, s. 99].

Autorzy wstępnie rozważali także inny znany przykład spełniający kryterium 2 i 3, jakim są badania przeprowadzone pod kierunkiem E. Mayo w Hawthorne Works. Jednakże w ostateczności zdecydowano nie włączać go do analizy ze względu na późniejszy okres ich przebiegu (lata 1924–1932) i umieszczanie ich w ramach nurtu humanizacyjnego (*human relations*).

2.2. Badanie pracy ładowaczy w stalowni w Bethlehem

Wiedza i doświadczenia zgromadzone przez F.W. Taylora w trakcie trzyletniego kontraktu w stalowni Bethlehem zostały wykorzystane i opisane w jego sztandarowej książce „Zarządzanie warsztatem wytwórczym” (*Shop Management*, 1903) oraz „Zasadach naukowego zarządzania” (*Principles of Scientific Management*, 1911). Należy dodać, że w przedstawianym przypadku prekursor zarządzania bazował na naukowych metodach zarządzania, które opracował w latach 80. XIX w. Midvale Steel Company [17, s. 488]. Przykład pracy ładowaczy F.W. Taylor wykorzystywał w swoich odczytach jako praktyczną egzemplifikację zasad naukowej organizacji pracy [22, s. 196].

Sytuację problemową F.W. Taylor przedstawił następująco¹:

„Kiedy przybyłem do stalowni w Bethlehem, to pierwsza rzecz, która rzuciła mi się w oczy, była praca grupy robotników, wyrzucających węgiel z wagonu. Wszyscy ci ludzie byli

¹ Wykorzystany opis pochodzi z ostatniego odczytu pt. „Zasady naukowej organizacji pracy”, jaki F.W. Taylor wygłosił przed śmiercią [21, s. 187]. Szczegółowe charakterystyki liczbowe tej pracy wraz z wyliczeniami autor podał w opracowaniu „Zarządzanie warsztatem wytwórczym” [21, s. 35–41].

bardzo wprawni i szybko poruszali łopatom; żaden z nich nie ociągał się i rzeczywiście niczego więcej nie można było od nich wymagać. Obserwowałem ich długo z ciekawością, następnie widziałem jak przeszli na inne miejsce podwórza do ładowania rudy. Najwięcej uderzyło mnie to, że przy wyładowywaniu węgla każda porcja brana łopata wynosiła około 1,7 kg, tymczasem przy nabieraniu rudy, zawartość łopaty sięgała 17 kg. Czyż nie należało zastanowić się tym, który z tych ciężarów jest lepszy – czy 1,7 kg, czy też 17 kg? Zdaje się, iż nie ulega wątpliwości, że jeżeli jeden jest dobry, to drugi jest zły” [22, s. 196].

F.W. Taylor, jako osoba z zewnątrz, dostrzegł to, co dla zarówno pracowników, majstrów, jak i kierowników stało się zwyczajem, a jego zdaniem wymagało dokładniejszego zbadania. Badania przeprowadzono w następujący sposób:

„(...) wybraliśmy dwóch najlepszych robotników i powiedzieliśmy im: »Uważamy was za doskonałych robotników, jeżeli zgodzicie się pracować ściśle podług naszych wskazówek, to otrzymacie płacę podwójną. Będzie wam towarzyszyć ciągle człowiek zaopatrzonego w ołówki i papier; będzie dawał wam polecenia, które wydadzą wam się dziwne, ale trzeba je wykonywać; będzie zapisywał różne szczegóły; co wam się może wydać głupstwem, ale nie drwicie z niego, gdyż i tak nie będzie zwracał uwagi na wasze docinki. Otrzymując płacę podwójną, możecie wykonywać to, co wam wskażą«. Gdy robotnicy ci zgodzili się na te warunki, powiedzieliśmy im: »Chodzi o to, abyście pracowali ani zbyt szybko, ani zbyt wolno, lecz o ile możności równomiernie przez cały dzień, abyście w końcu dnia nie czuli się zbyt zmęczeni, ale w każdym razie zadowoleni, że możecie odpocząć. Chcemy znaleźć najlepszy sposób roboty, aby nie było ociągania się ani przeciążenia. Jak tylko poczuliście, że przekraczacie granicę waszej wytrzymałości, zwolnijcie«. Robotnicy ci pracowali co dzień równomierniej, regularniej i nawet lepiej niż przypuszczaliśmy. Chociaż każdy z nich pracował w innym miejscu, jednakże wykazywali prawie takie same wyniki: mieliśmy więc do pewnego stopnia próby podwójne. (...)

Próby rozpoczęliśmy od roboty dużymi łopatom, zapisując wszystkie warunki i okoliczności, które towarzyszyły wykonywaniu zadanej roboty; stosowano nawet wiele takich szczegółów, które później okazały się niepotrzebne. Chodziło przede wszystkim o ilości obrabianego materiału dziennie, jako funkcji ciężaru podnoszonego łopata za każdym razem. Zaczęliśmy od wagi 17 do 17,5 kg i określiliśmy całkowity ciężar materiału przerzucanego w ciągu całego dnia. Nazajutrz powtórzyliśmy to samo z łopata mniejszą, zawierającą nie więcej materiału jak 15,4 kg, i stwierdziliśmy, że ilość przerzucanego materiału okazała się większa niż dnia poprzedniego. Następnie zmniejszaliśmy zawartość łopaty stopniowo do 13,5 potem 12 kg i przekonaliśmy się, że za każdym razem powiększała się wydajność. Osiągnęła ona maksimum, gdy zawartość łopaty doszła do 9,75 kg; przy zawartości 9 kg produkcja dzienna zmniejszała się coraz bardziej w miarę dalszego zmniejszania porcji branej na łopata. Otrzymaliśmy więc krzywą produkcji, posiadającą maksimum przy 9,75 kg – jest to więc fakt stwierdzony naukowo. Dobry robotnik pracujący łopata powinien przerzucać łopata zawartość 9,75 kg, aby osiągnąć swoją maksymalną wydajność. Naszym więc obowiązkiem będzie dać mu do ręki łopata o takiej zawartości” [22, s. 197–197].

Badania nad czasem trwania robót placowych trwały dwa lata [22, s. 38]. Ustalenie optymalnego ciężaru bynajmniej nie zakończyło procesu badawczego. Naturalną konsekwencją wyniku tego doświadczenia było zaplanowanie i wdrożenie nowej organizacji pracy. Polegało to na:

- zmianie narzędzi (łącznie dysponowano 15 różnymi rodzajami łopat);
- utworzeniu miejsca ich przechowywania;
- zaplanowaniu przestrzennym wykonywania pracy przez robotników i wytyczeniu trasy ich przemieszczania się (od 400 do 600 robotników pracujących na przestrzeni 2,5 km);
- opracowaniu i wdrożeniu systemu komunikacji instrukcji wykonywania pracy („wskazówki dotyczące narzędzi, które powinien zastosować i miejsce, gdzie ma wyznaczoną robotę”);
- opracowaniu sposobu szybkiego informowania o osiągniętych wynikach („kartka dawana robotnikowi co dzień rano była koloru białego lub żółtego. (...) kartka biała oznacza, że robota była wykonana dobrze, żółta, że jest niedostateczna”);
- kalkulacji wynagrodzeń uwzględniających dodatek 60% za wykonanie pracy zgodnie z normą.

W zakończeniu opisu niniejszego przypadku należy wspomnieć o uzyskanych efektach: obniżono koszty pracy z 7,2 centów na tonę do 3,3 centów, średnio pracownicy trzykrotnie więcej przynosili materiału, wynagrodzenie pracowników wzrosło o wspomniane wcześniej 60% [17, s. 501].

Przedstawiony przypadek jest, jak już zaznaczono, przykładem aplikacji teorii naukowego zarządzania. Zdaniem F.W. Taylora [22, s. 194–195] egzemplifikuje on kluczowe zasady, jakimi są:

1. „Sprawdzenie wiedzy i doświadczenia, nabytego przez robotników drogą tradycji”. Część naukowa polega na zebraniu tej wiedzy i systematyzacji z wykorzystaniem badania ruchów i czasu.
2. Dobór robotnika i jego stopniowe wyszkolenie.
3. Zastosowanie przez robotników w praktyce danych dostarczonych przez naukę. W objaśnieniu autor podkreśla stosowanie przekonania, a nie przymusu.
4. Wprowadzenie nowego sposobu podziału pracy w fabryce polegającego na współpracy między kierownikami a pracownikami. Obowiązkiem kierowników jest przedstawienie poprawnego sposobu wykonywania pracy, planowanie robót, szkolenie pracowników itp., które poprzedzają pracę robotnika.

2.3. Opracowanie metody wykreślnej organizacji pracy zespołowej

Sytuacja problemowa, jaką napotkał K. Adamiecki w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej, miała charakter typowy dla naukowego zarządzania: zwiększyć produkcję

walcowania cienkiej blachy w hucie żelaza [2, s. 143–144]. Tak scharakteryzował tę produkcję sam autor:

„Praca ta polega na walcowaniu płaskiego żelaza odpowiedniej wagi i wymiarów, podlegającego kilkakrotnemu grzaniu i walcowaniu, dopóki przerabiany materiał nie osiągnął żądanych wymiarów. Podczas walcowania poszczególne kawałki walcuje się z początku pojedynczo, potem podwójnie lub poczwórnice, w postaci tzw. pakietów. Każdy więc pakiet przechodzi przez szereg operacji kilkakrotnego grzania i walcowania na przemian, wraz z szeregiem różnych dodatkowych czynności, jak wkładanie do pieców, podawanie do walców, układanie w pakiety itp. Cała ta seria operacji trwa od pół do półtorej godziny zależnie od wymiaru i grubości blach, a poszczególne operacje od kilku sekund do pół godziny. Mamy tu typową pracę zbiorową technicznych urządzeń i ludzi” [2, s. 145].

Próby zastosowania motywacji płacowej opartej na płacy akordowej, a także wysiłki majstrów w popędzaniu pracowników nie przyniosły efektów. Dodatkowym bodźcem dla K. Adamieckiego była opinia cudzoziemskich majstrów uważających, że za niską wydajność odpowiadają opieszali polscy robotnicy. Jednakże K. Adamiecki po dokonaniu obserwacji pracy stwierdził, że ta ocena była błędna.

Polski prekursor naukowego zarządzania rozpoczął swoje badania chronometrażowe poszczególnych czynności w tajemnicy przed innymi osobami. Wyjaśniał: „Badania nie były łatwe, musiałem je robić ukradkiem tak, aby tego nie zauważono, drażniłoby to bowiem robotników, majstrowie zaś mogli mi zaszkodzić w opinii szefa, również cudzoziemca, którego byłem początkującym asystentem” [2, s. 144]. Pomiar trwał kilka miesięcy, a znaczenie uzyskanych wyników stało się zrozumiałe dopiero, kiedy na ich podstawie K. Adamiecki opracował wykres. Czasy trwania poszczególnych czynności zostały przedstawione w formie kresek, co doprowadziło K. Adamieckiego do wniosku, że „nawet małe opóźnienia, niekiedy w mało znaczących operacjach, wywoływały później znaczne przerwy w innych operacjach lub też nadmierne zagęszczenia. Słowem, wybitnie występował brak uzgodnienia w okresach czasu poszczególnych ruchów i operacji” [2, s. 144].

K. Adamiecki przygotował następnie kilka wykresów, w których zbliżył „fale poszczególnych serii”, co pozwoliło wybrać najbardziej optymalne zdaniem autora tempo pracy. K. Adamiecki zastosowanie w praktyce swojego pomysłu opisał następująco:

„Wreszcie zdecydowałem się na dokonanie próby. Nie będę tu opisywał pewnego oporu, jaki spotkałem z początku ze strony robotników, którzy poczuli się do pewnego stopnia skrepowani w dowolności, z jaką zwykle pracowali. Ale już na drugi dzień opór ten zupełnie ustał, przeciwnie, dało się zauważyć zadowolenie z powodu mniejszego zmęczenia, dzięki równomiernemu rytmowi pracy i odpoczynków, oraz z wyniku, gdyż produkcja podniosła się do 8 500 kg. Zauważyłem nawet wśród robotników pewnego rodzaju zadowolenie, które można by porównać z zadowoleniem muzykantów w orkiestrze, kiedy im się uda zagrać jakąś sztukę zgodnie i z odpowiednią werwą” [2, s. 148–149]. (...) „Rzucał się w oczy brak

harmonii (...). Widoczne było, że dla otrzymania dużej produkcji szybkość poszczególnych operacji miała znaczenie podrzędne, natomiast uwydatniało się jaskrawo, że przyczyna małej produkcji polega głównie na tym, że poszczególne czynności rzadko kiedy odbywały się we właściwej chwili, co wywoływało przerwy, względnie przeciążenia” [2, s. 145].

Adamiecki przekonał się, że „dopiero szczegółowe badania z zegarkiem w rękę i następnie graficzne przedstawienie całego przebiegu pracy uwydatniło natychmiast, że cała sprawa polega na mnóstwie przerw w robocie, czasami nawet ledwo dostrzegalnych, które pochodziły z rozbieżności pracy zarówno robotników, jak i aparatów” [2, s. 95].

Opracowane rozwiązanie nazywano analityczno-doświadczalną metodą organizowania prac zespołowych, metodą harmonizacji lub metodą wykreślną planowania pracy zespołowej [14, s. 101]. K. Adamiecki stosował ją wielokrotnie, uzyskując poprawę wydajności pracy. Zwracał uwagę, że metoda harmonizacji może być zastosowana do wszelkiej pracy zespołowej, co nadaje jej charakteru uniwersalności.

Na podstawie otrzymywanych wyników K. Adamiecki sformułował zasadę harmonii w brzmieniu: „Aby więc osiągnąć sprawność wzorcową pod względem ekonomicznym, trzeba dobierać organy, z ich charakterystycznymi wykresami i następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku, tak aby każda czynność odbyła się w swoim czasie” [2, s. 172].

3. Identyfikacja elementów metodycznych *action research* w podejściu metodologicznym naukowego zarządzania

Bazując na przedstawionych wnioskach z analizy współczesnego znaczenia *action research*, można określić następujące kryteria oceny zbieżności danej metodyki z *action research*.

Pierwszym z nich jest cel realizowanych badań. Zgodnie z istotą *action research* celem badań jest doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru i nakłonienie ich uczestników do zainicjowania zmian. Drugim kryterium jest aktywna rola badacza w procesie badawczym. Badacz, po ustaleniu problematyki, identyfikuje rzeczywistą sytuację i przyjmuje wstępne warunki ramowe propozycji usprawnień i metodykę. Uczestnicząc w danej sytuacji, dokonuje refleksji dotyczącej efektów zastosowania wcześniej wybranej ramy metodycznej. W tym podejściu badacz nie pełni zatem roli biernego obserwatora, ale współuczestniczy w rozwiązaniu konkretnego problemu, jednocześnie zastanawiając się nad zastosowanym podejściem. Trzecim kryterium jest rola badanych. Badani aktywnie uczestniczą we wszystkich fazach procesu badawczego. Nie są tylko przedmiotem dociekań badawczych, lecz także są partnerami badacza na etapie diagnozy sytuacji i oceny efektów podjętej interwencji.

Kolejnym istotnym kryterium porównawczym jest zbieżność przebiegu procesu badawczego. W *action research* powinien być on realizowany cyklicznie zgodnie z następującymi etapami: 1) zdiagnozowanie sytuacji w określonym środowisku (organizacji) przy znaczącym współudziale badanych, 2) zaproponowanie interwencji zgodnie ze sformułowaną diagnozą, 3) obserwacja efektów wprowadzonej interwencji. W kolejnym cyklu (cyklach) powtarza się wcześniejsze etapy.

Następne kryterium dotyczy zróżnicowania stosowanych metod badawczych. W przypadku *action research* stosuje się najczęściej triangulację technik, takich jak: obserwacja jawna, obserwacja ukryta, pogłębione wywiady indywidualne, wywiady eksperckie, wywiady grupowe, badania ankietowe czy analizy *desk research*.

Jako ostatnie kryterium przyjęto zdolność teoriiotwórczą *action research*, podkreślaną przez C. Edena i Ch. Huxhama [9], chociaż zdaniem niektórych badaczy istotniejsze jest rozwiązanie danego problemu, a nie rozwój teorii [20, s. 141], co ma związek z celem badań (por. cel badań).

Posługując się powyższymi kryteriami, dokonano oceny stopnia zgodności z danym kryterium, wykorzystując skalę oceny: niski, średni i wysoki.

Zestawione w tabeli 1 wyniki analizy wskazują, że zarówno F.W. Taylor, jak i K. Adamiecki w swoich badaniach stosowali podejście do pewnego stopnia podobne do współcześnie rozumianego *action research*. Taką zgodność widać zwłaszcza w przypadku badań prowadzonych przez F.W. Taylora, którego badania przyczyniły się do wprowadzenia zmiany w organizacji pracy robotników. Wyraźne było też zastosowanie cyklicznego modelu badań: po początkowej diagnozie sytuacji problemowej wdrażane były nowe rozwiązania, dokonywano ewaluacji wprowadzonych zmian i proponowano kolejne zmiany do momentu odnalezienia optymalnego rozwiązania. Tej cykliczności nie można jednoznacznie wskazać w przypadku badań K. Adamieckiego, który wypracował rozwiązanie w wyniku symulacji. Analizując przeprowadzone badania pod kątem ich zbieżności ze współczesną definicją *action research*, należy wskazać także na ich teoriiotwórczą rolę.

Niższą zbieżność ze współczesną definicją *action research* wykazano w roli badacza i stosowaniu zróżnicowanych metod badawczych. Zgodnie ze współczesnymi definicjami *action research* badacz powinien pozostawać aktywnym uczestnikiem procesu badawczego na każdym jego etapie. Warunek ten nie był w pełni spełniony ani w przypadku badań F.W. Taylora, ani K. Adamieckiego. Badacze posługiwali się w obu przypadkach głównie obserwacją i eksperymentami. W przypadku pracy ładowaczy eksperyment miał formę jawną, prowadzącą do określenia optymalnego ciężaru nabieranego na łopate. W Hucie Bankowej realizowano badania w tajemnicy i wdrożono gotowe rozwiązanie.

Tabela 1. *Action research* a badania w działaniu w nurcie inżynierskim naukowego zarządzania

Kryterium	Badanie pracy ładowczy (F.W. Taylor)		Badania nad wydajnością pracy walcowni (K. Adamiecki)	
	Stopień zbieżności	Uzasadnienie	Stopień zgodności	Uzasadnienie
1. Cel realizowanych badań prowadzący do zmian	wysoki	Celem było zwiększenie wydajności pracy przez robotników w Bethlehem Steel Company, prowadzące do całkowitej reorganizacji ich pracy.	średni	Celem było zwiększenie produkcji walcowania cienkiej blachy w hucie żelaza. Opracowane optymalne rozwiązanie wdrożono, zmieniając częściowo istniejący proces produkcji.
2. Aktywna rola badacza jako współuczestnika sytuacji problemowej	średni	Po określeniu początkowego zakresu problemu (stosowanie łopatek różnej ładowności do różnych etapów pracy) Taylor zaproponował ramowe propozycje usprawnień (zmiana ładowności łopatek i metodykę (eksperyment). Ze względu na swoje obowiązki, F.W. Taylor nie prowadził osobiście badań chronometrycznych.	średni	Po określeniu początkowego zakresu problemu (liczba przerw przyczyniających się do zwalniania sekwencji procesu walcowania cienkiej blachy), K. Adamiecki samodzielnie dokonał obserwacji. Następnie opracowywał warianty rozwiązania problemu, postępując się harmonogramami.
3. Aktywne uczestnictwo badanych w procesie badawczym	niski	Badani byli przedmiotem dociekań badawczych. Nie uwzględniano ich zdania w trakcie prowadzonych badań.	niski	Dokonywano obserwacji i pomiarów w tajemnicy przed innymi osobami.
4. Cykliczność procesu badawczego	wysoki	Cyklicznością charakteryzowały się eksperymenty prowadzące do określenia optymalnej wagi nabieranego ciężaru na łopate.	niski	Przeprowadzone badania chronometryczne stały się podstawą do opracowania optymalnego wariantu działania. Wdrożono rozwiązanie najlepsze, dostosowując je do istniejących warunków pracy.
5. Zróżnicowanie metod badawczych	średni	Zastosowano obserwację nieuczestniczącą (identyfikacja problemu), eksperymenty z wykorzystaniem chronometrażu.	średni	K. Adamiecki wykorzystywał głównie obserwację i rejestr czasu trwania czynności z wykorzystaniem chronometrażu. Ustalenie optymalnego wariantu miało postać symulacji.
6. Zdolność tworzenia teorii	wysoki	Badania umożliwiły F.W. Taylorowi weryfikację teorii naukowego zarządzania i wykorzystanie tego przykładu jako poglądowego dla zademonstrowania sformułowanych przez niego zasad.	wysoki	K. Adamiecki na podstawie otrzymanych wyników opracował metodę harmonizacji i sformułował prawo harmonii.

Źródło: opracowanie własne.

Największe różnice między stosowanymi podejściami badawczymi przez F.W. Taylora i K. Adamieckiego a założeniami współczesnego *action research* pojawiają się w wymiarze uczestnictwa badanych. Z przedstawionych przykładów wyraźnie wynika, że badani nie byli zaangażowani w całość procesu badawczego, a także nie uczestniczyli w diagnozie sytuacji problemowej. Proponowana zmiana była narzucana odgórnie na podstawie interpretacji dokonywanej przez badaczy.

Podsumowanie

Rezultaty studiów nad prekursorskimi wdrożeniami metod naukowych doprowadziły do wniosku, że warunki kształtowania się nowej dyscypliny naukowej wymagały odmiennej metodologii niż *action research* we współczesnym rozumieniu. Wynikało to między innymi z konieczności przełamywania powszechnie akceptowanego *status quo* i oporu przed *novum* oznaczającym usystematyzowanie działań ludzkich.

Bez wątplenia ograniczeniem przeprowadzonej analizy jest zawężenie jej do dwóch klasycznych przykładów zastosowania naukowego zarządzania w okresie jego kształtowania się. Taka rygorystyczna selekcja daje podstawy do kontynuowania badań nad rozwojem metodologicznym nauk o zarządzaniu, polegającym na uwzględnieniu późniejszych studiów przypadków. Należy dodać, że studia nad dorobkiem pozostałych prekursorów, w tym F.B. Gilbretha, H.L. Gantta, H. Forda i innych, nie doprowadziły do identyfikacji przykładów spełniających przyjęte kryteria. Przedstawiona synteza rozważań może stanowić wstęp do poszerzonych badań historycznych (retrospektywne), które skoncentrowałyby się na szerszym przeglądzie metodyk badawczych i metod gromadzenia danych, obejmujących również czynniki i uwarunkowania determinujące zmiany w podejściu badawczym. Uwzględniając powyższą uwagę dotyczącą rozszerzenia analiz, zdaniem autorów pozwoliłoby to na uzupełnienie wyników przedstawionych w niniejszym artykule. Niestety, barierą realizacji takiego wyzwania jest ogólność charakterystyk dostępna w istniejącej literaturze przedmiotu.

Dodatkowo należy podkreślić, że często rozwiązania, które w przeszłości były stosowane przez badaczy, niejako intuicyjnie, obecnie doczekały się szczegółowego opisu i dużego poziomu systematyzacji. Z tego względu współczesny opis procedur badawczych niejednokrotnie stanowi bardziej rozbudowany element opisu badań, ponieważ w miarę rozwoju nauki zwiększa się świadomość badawcza, co pociąga za sobą rozwój języka danej dyscypliny. Dokonując analiz należy, mieć świadomość, że nie zawsze działania i procesy, współcześnie określane mianem *action research*, znajdują swoje odzwierciedlenie w opisie procedur badawczych właśnie ze względu na brak wypracowanego porządku terminologicznego.

Bibliografia

- [1] *Action Research*, Staff and Educational Development Association, <http://www.seda.ac.uk/action-research>, [02.04.2015].
- [2] Adamiecki K., *O nauce organizacji*, wyd. 1, PWE, Warszawa 1970.
- [3] Adelman C., *Kurt Lewin and the Origins of Action Research*, "Educational Action Research", 1993, 1(1), DOI: 10.1080/0965079930010102.
- [4] Alderfer C., *Emerging Developments in action research*, "Journal of Applied Behavioural Science" 1993, 29(4).
- [5] Chrostowski A., Jemielniak D., *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 1(131).
- [6] Clegg S., Kornberger M., Pitsis T., *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, 3rd Edition, Sage Publications, London 2011.
- [7] Corey S., *Action research to improve school practices*, Columbia University, New York 1953.
- [8] Ćwiklicki M., *Granice stosowania action research w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*, P. Kuźbik, M. Szymankiewicz (red.), Wyd. UŁ, Łódź 2014.
- [9] Eden C., Huxham Ch., *Action research for management research*, "British Journal of Management", 1996, 7, DOI: 10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x.
- [10] Geertz C., *Opis gęsty: w poszukiwaniu interpretatywnej teorii kultury*, [w:] *Interpretacja kultur*, C. Geertz (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.
- [11] Gummesson E., *Qualitative Methods in Management Research*, 2nd Edition, Sage Publications, California 2000.
- [12] Hobson J.A., *Scientific Management*, [in:] *F.W. Taylor: Critical Evaluations in Business and Management*, Vol. 3, J.C. Wood, M.C. Wood (eds.), Routledge, London 2002.
- [13] Lewin K., *Action Research and Minority Problems*, "Journal of Social Issues", 1946, DOI: 10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x.
- [14] Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
- [15] Merkle A., *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*, University of California Press, Berkeley – Los Angeles – London 1980.
- [16] Miles M., Huberman M., *The Qualitative Researcher's Companion*, 3rd Edition, Sage Publications, California 2014.
- [17] Nelson D., *Taylorism and the Workers at Bethlehem Steel, 1898–1901*, "Pennsylvania Magazine of History and Biography" 1977, 101(4).
- [18] *Participatory Action Research*, W. Whyte (ed.), Sage Publications, London 1991.

- [19] Revans R.W., *Action learning and the nature of knowledge/learning*, "Education and Training" 1978, 20.
- [20] Saunders M., Lewis P., Thornhill A., *Research Methods for Business Students*, 4th Edition, Pearson Education Ltd., Harlow 2007.
- [21] Strauss A., Corbin J., *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 3rd Edition, Sage Publications, California 2008.
- [22] Taylor F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym z dodatkiem prac pomniejszych*, Księgarnia Wł. Wilak w Poznaniu, Poznań 1947.
- [23] *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, J. Kurnal (red.), PWE, Warszawa 1972.
- [24] Wrege Ch.D., Hodgetts R.M., *Frederick W. Taylor's 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction, and Lessons For The New Millennium*, "Academy of Management Journal" 2010, 43(6).
- [25] Wrege Ch.D., Perroni A.G., *Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiments*, "Academy of Management Journal" 1974, 17(17).
- [26] Wren D.A., Greenwood R.G., *Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, New York 1998.

IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW METODY ACTION RESEARCH W NAUKOWYM ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja elementów podejścia badawczego współcześnie nazywanego *action research* w naukowym zarządzaniu. W pierwszej części artykułu przedstawiono istotę *action research* jako metodyki badawczej tłumaczonej jako „badania w działaniu”, „badania uczestniczące” i „badania interwencyjne”, zwracając uwagę na różnicowania terminologiczne i metodologiczne. Następnie, wykorzystując metodę analizy studiów przypadków, omówiono wyselekcjonowane przykłady pierwszych, kluczowych badań, które stanowiły podwalinę kształtowania się naukowego zarządzania. W dalszej kolejności dokonano ich porównania z *action research*. W tej części analitycznej wykazano, że specyficzne warunki kształtowania się nowej dyscypliny naukowej wymagały odmiennej metodologii niż *action research* we współczesnym rozumieniu. W wyniku przeprowadzonej analizy sformułowano wniosek o średniej zbieżności podejścia badawczego stosowanego przez prekursorów zarządzania

z *action research*. Opracowanie kończy wskazanie ograniczeń przeprowadzonej analizy i wytyczenie kierunków przyszłych badań w zakresie rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: ACTION RESEARCH, NAUKOWE ZARZĄDZANIA, HISTORIA

ELEMENTS OF ACTION RESEARCH IN SCIENTIFIC MANAGEMENT

Abstract

The research objective of this paper is to compare the first scientific management applications to improve human work in relation to the approach known as modern research in action (action research). In the first part of the article the essence of action research is discussed as a research methodology which is also called “participatory research” or “intervention studies”. Next selected examples of the key case studies, which were the cornerstone of the formation of scientific management, are presented. Subsequently, the authors compared these cases with action research methodology. In this part of the study it was noted that the specific conditions for the formation of a new scientific discipline required a different methodology than the action research in the contemporary sense. The analysis led to conclusion about an average compliance research approach used by management precursors and action research. The paper concludes with an indication of the limitations of the analysis and sets directions for future research in the development of management science methodologies.

KEY WORDS: ACTION RESEARCH, SCIENTIFIC MANAGEMENT, BUSINESS HISTORY

ROLA I ZNACZENIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ SFERĄ BIZNESU DLA PRZEDSIĘBIORCÓW W ŚWIETLE BADAŃ AUTORSKICH

Wprowadzenie

Dokonujące się na świecie zmiany gospodarcze o wysokim stopniu intensywności znajdują przełożenie na coraz większe zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest zorientowana na niewymuszone inwestowanie w zasoby ludzkie. Rozpatrywana kwestia nierozzerwalnie wiąże się z globalizacją, niosącą za sobą wiele poważnych wyzwań, wśród których coraz ważniejsze miejsce zajmują [1, s. 91–92]:

- powiększenie obszarów bogactwa, a zmniejszenie obszarów biedy;
- obiektywny charakter globalizacji, wynikający z niezależności od poszczególnych państw, instytucji, jednostek czy społeczności;
- konieczność zintegrowanego wysiłku w finansowaniu programów badawczo-rozwojowych będących nośnikiem postępu naukowo-technicznego;
- konieczność ubezpieczenia ryzyka produkcji obliczonej na wielką skalę.

Odpowiedzią na pilne wyzwania globalizacji powinny być działania ukierunkowane na poszukiwanie przez firmy właściwych standardów sprzyjających jej rozwojowi, a tym samym osiągnięciu i utrzymaniu wysokiej pozycji na rynku. Biorąc pod uwagę realizację tego celu, istnieje potrzeba ustosunkowania się do otoczenia społecznego i wdrożenia do praktyki biznesowej zasad wchodzących w zakres wszystkich obszarów społecznej odpowiedzialności. Dlatego też autorka podjęła próbę zbadania świadomości polskich przedsiębiorców dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu,

* Dr Joanna Gajda – Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

jej znaczenia w budowaniu swojej pozycji na rynku i w otoczeniu. Ponieważ obszar badań jest ogromny, dlatego w kręgu zainteresowań autorki znalazło się zasadnicze pytanie: z jakimi działaniami utożsamiają właściciele małych firm realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu? W dalszej części pracy zostały przedstawione badania przeprowadzone przez autorkę na grupie wybranych przedsiębiorców – właścicieli małych firm – oraz wnioski z nich wynikające. Należy podkreślić, że badania przeprowadzone przez autorkę nie pretendują do uogólnień i budowania na ich podstawie wniosków dotyczących całego rynku w Polsce, a stanowią jedynie opis bardzo małego, i tym samym ograniczonego jego obszaru.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – rola i znaczenie, obszar działań

Analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, że występuje pozytywne sprzężenie pomiędzy aktywnością organizacji w ramach społecznej odpowiedzialności a konkurencyjnością [5, s. 12–17]. Przez społeczną odpowiedzialność biznesu należy rozumieć taką działalność organizacji, której głównym celem jest zachowanie równowagi pomiędzy jej wysoką wydajnością a interesem społecznym. Oznacza to, że organizacja powinna oprzeć swoją aktywność gospodarczą na tworzeniu od podstaw dobrych i stałych relacji z interesariuszami, przy jednoczesnej integracji społecznych i środowiskowych aspektów własnej działalności [6, s. 10]. Obecnie organizacje, by osiągnąć zadowalający poziom finansowy i prestiżowy, muszą być konkurencyjne, innowacyjne, rozpoznawalne na rynku. Do tego celu muszą stosować różne metody, techniki, wykorzystywać posiadany potencjał materialny i ludzki. Właściwe jest także etyczne podejście do gospodarowania z uwagi na uzyskiwanie wysokiej jakości realizowanych procesów z powodu posiadanego przez pracowników wyższego morale, ich zaangażowania na rzecz organizacji oraz partnerskich relacji z klientami. Okazuje się, że firma ciesząca się dobrym wizerunkiem staje się godna zaufania, a to jest warunek niezbędny do uzyskania stabilności i sukcesu na rynku. Słuszne jest stwierdzenie B. Godziszewskiego, że przewaga konkurencyjna charakteryzuje się tym, iż organizacja wypada lepiej od innych firm, przez co osiąga w efekcie lepsze wyniki i staje się poszukiwana na rynku pracy [2, s. 20–24].

W zakres społecznej odpowiedzialności biznesu wchodzi zagadnienia dotyczące kilku wymiarów i obszarów jej działań, a mianowicie odnoszące się do: rynku, miejsca pracy, społeczności lokalnej oraz środowiska naturalnego. Obecnie ramy i zakres społecznej odpowiedzialności biznesu określa przede wszystkim norma ISO 26000 [7, s. 157–167]. Należą do nich [3, s. 57]:

- ład organizacyjny – są to zasady i normy nawiązujące do zarządzania organizacją. Dobre rozwiązania w tym obszarze należy koncentrować na wzroście efektywności

zarządzania z możliwością uwzględnienia interesu społecznego, poszanowania interesariuszy i zasad etycznych;

- prawa człowieka – rola organizacji powinna sprowadzać się do działalności w oparciu o respektowanie praw człowieka, jego godności, odnosi się to do praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych. W ramach podejmowanych przez organizacje dobrych praktyk należy uwzględniać działania mające na celu zwalczanie dyskryminacji, unikanie współsprawstwa, przestrzeganie praw pracowniczych;
- rozwiązania w zakresie pracy – chęć przejawiania troski o pracowników, zagwarantowania im odpowiednich warunków pracy, ochrony socjalnej, możliwości rozwoju i zwiększenia kompetencji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacje funkcjonują w systemie i utrzymują szeroko pojęte relacje obejmujące współpracę nie tylko z pracownikami, lecz także z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją;
- uczciwe praktyki biznesowe – ten aspekt odnosi się do etycznych zachowań organizacji przejawianych względem podmiotów, z którymi utrzymuje ona stałe relacje. Należą do nich: organizacje rządowe, samorządowe, partnerzy, dostawcy, wykonawcy, kooperanci, konkurenci, stowarzyszenia, zrzeczenia. W ramach uczciwych praktyk rynkowych należy podejmować starania, aby przeciwdziałać nieuczciwej konkurencji, tworzyć przejrzyste kryteria uczciwej współpracy, przestrzegać prawa do poszanowania własności, przeciwdziałać korupcji, wypromować zasady odpowiedzialności społecznej biznesu we własnym obszarze wpływów nazywanym łańcuchem wartości;
- zagadnienia konsumenckie – organizacje powinny wyróżniać się na rynku pracodawców cechami, takimi jak: uczciwość i transparentność wobec konsumentów; powinny zadbać o przestrzeganie zasad dobrych praktyk w odniesieniu do marketingu produktów i usług, cechować się uczciwością przy uzgadnianiu warunków pracy oraz obiektywizmem w przekazywaniu informacji;
- zaangażowanie społeczne – sprowadza się do stosowania dobrych praktyk mających na celu aktywne wspieranie społeczności lokalnych ukierunkowane na rozwikłanie ich problemów;
- prowadzenie polityki środowiskowej – polega na dostosowaniu działalności firmy do wymogów umożliwiających użytkowanie odnawialnych źródeł energii, należytem zarządzaniu energią elektryczną i ciepłą (wykorzystywanie energooszczędnego oświetlenia, sprzętu biurowego), kontrolowaniu zużycia papieru i wody, prowadzeniu odpowiedzialnej gospodarki odpadami (segregacja, stosowanie opakowań wielorazowego użytku), przygotowaniu przyjaznego środowiska pracy (wyposażenie w sprzęt spełniający wymogi bhp), dokonywaniu w sposób odpowiedzialny zakupów [6, s. 25].

Powyższe rozważania upoważniają do stwierdzenia, że istotne staje się poszukiwanie słusznych działań mających na celu wdrażanie standardów w zakresie społecznej

odpowiedzialności biznesu, dzięki którym organizacja będzie mogła ukierunkować się na rozwój, i tym samym osiągnąć przewagę konkurencyjną na trudnym i wymagającym rynku.

2. Wyniki badań pilotażowych

Widząc coraz większą rolę społecznej odpowiedzialności biznesu, autorka podjęła próbę ustalenia, czy właściciele wybranych małych firm z powiatu częstochowskiego wdrażają standardy społecznej odpowiedzialności biznesu. Dążąc do zrealizowania wyznaczonego celu, przeprowadzono badania pilotażowe w okresie luty – maj 2014 roku, którymi objęto 107 pracodawców reprezentujących trzy kategorie branż: handlową – 73 firm, usługową – 25 firm, produkcyjną – 9 firm. Badania przeprowadzono z zastosowaniem kwestionariusza ankiety, a na pytania w nim zawarte respondenci udzielili wyczerpujących odpowiedzi.

Prowadzone badania obejmowały dwa etapy. Pierwszy etap polegał na wyszukaniu podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON według następujących kryteriów:

- firma prowadząca aktywność na rynku co najmniej 4 lata;
- firma działa w sektorze prywatnym;
- firma należy do sektora małych przedsiębiorstw.

Drugi etap sprowadzał się do opracowania kwestionariusza ankiety, który został rozesłany drogą mailową wyodrębnionym firmom z rejestru REGON oraz przekazany niektórym właścicielom firm [11] osobiście. Łącznie wysłano 120 ankiet, z czego autorka otrzymała zwrot 107 ankiet.

Tabela 1. Znajomość pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu” wśród właścicieli małych firm

Zasady CSR	Branża handlowa		Branża usługowa		Branża produkcyjna	
	N=73	%	N=25	%	N=9	%
Etyczne postępowanie wykluczające szkodzenie i nieuczciwość	4	5,47	7	28	8	88,9
Budowanie trwałych i przejrzystych relacji z interesariuszami	0	0	3	12	0	0
Przejrzysta komunikacja marketingowa	0	0	9	36	0	0
Dbłość o kwestie konsumenckie	41	56,2	15	60	6	66,7
Podejmowanie działań wobec społeczności lokalnej	0	0	0	0	0	0
Wdrożenie polityki środowiskowej	0	0	2	8	1	11,1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jeden z obszarów badawczych dotyczył określenia, czy właściciele małych firm znają pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Na pytanie, z jakimi działaniami utożsamiają CSR, uzyskano wskazania, które zaprezentowano w tabeli 1.

Na podstawie analizy wyników przeprowadzonego badania należy sądzić, że właściciele małych firm mają problemy z interpretacją terminu CSR. Znajomością zagadnienia wykazała się niewielka część osób prowadzących działalność na rynku. Z deklaracji właścicieli firm handlowych wynika, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest im mało znana. Pojęcie to kojarzą jedynie z przywiązywaniem wagi do kwestii konsumenckich i etyki w biznesie. Żadna z osób nie zwróciła uwagi na kwestię związaną z budowaniem dobrych relacji z interesariuszami i działalnością na rzecz społeczności lokalnej. Sytuacja nieco lepiej przedstawia się wśród reprezentantów branży usługowej.

Z analizy ankiet można wywnioskować, że omawiane zagadnienie kojarzą z konsumentem, z utrzymywaniem właściwej komunikacji w marketingu oraz z uczciwymi zachowaniami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej. W branży produkcyjnej respondenci wykazali się znajomością zagadnień w zakresie: etycznych zachowań w biznesie polegających na dążeniu do zdobywania zysku w sposób uczciwy, ich skojarzenia koncentrują się także wokół spraw związanych z kwestiami konsumenckimi i budowaniem przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Nikt spośród respondentów nie łączy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z zasadą dotyczącą podejmowania działań na rzecz społeczności lokalnej. Niepokoi fakt, że żadna z firm handlowych nie utożsamia koncepcji CSR z prowadzeniem polityki zorientowanej na ochronę środowiska naturalnego, natomiast niewiele firm z pozostałych branż wykazało się znajomością omawianego pojęcia w tym obszarze.

W badaniach starano się także ustalić, które z obszarów CSR są respektowane przez pracodawców w ramach prowadzonej działalności gospodarczej (por. tabela 2).

Tabela 2. Obszary CSR respektowane przez przedsiębiorców małych firm częstochowskich

Obszary CSR	Branża handlowa		Branża usługowa		Branża produkcyjna	
	N=73	%	N=25	%	N=9	%
Ład organizacyjny (misja, wizja, kodeks etyczny)	1	1,36	2	8	1	11,11
Relacje z pracownikami	67	91,78	21	84	8	88,88
Prawa człowieka	50	68,49	20	80	8	88,88
Współpraca z interesariuszami z zewnątrz firmy	58	79,45	24	32,87	9	100
Zaangażowanie społeczne i rozwój	0	0	0	0	1	11,11
Ochrona środowiska naturalnego	44	60,27	5	20	6	66,66
Uczciwe praktyki rynkowe	69	94,52	18	72	7	77,77

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego można wywnioskować, że respondenci wykazali się słabą znajomością pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, a odpowiadając na dalsze pytania, zadeklarowali realizację działań w poszczególnych obszarach zgodnie z zasadami z nią związanymi. W przypadku firm handlowych właściciele stoją na stanowisku, że dla rozwoju własnej działalności gospodarczej niezbędne jest wdrażanie zasad CSR w następujących obszarach: relacje z pracownikami firmy (91,78%), współpraca ze wszystkimi interesariuszami zewnętrznymi firmy (79,45%), uczciwe praktyki rynkowe (94,52%). Właściciele firm usługowych deklarują, że przestrzegają zasad CSR w oparciu o obszary tej koncepcji, takie jak: współpraca z interesariuszami z zewnętrznego otoczenia firmy (32,87%), relacje z pracownikami (84%), przestrzeganie praw człowieka (80%), uczciwe praktyki rynkowe (72%), a także że realizują je. Dla właścicieli firm produkcyjnych ważne okazuje się być prowadzenie działalności gospodarczej według zasad obowiązujących w obszarach typu: dobra współpraca ze wszystkimi interesariuszami zewnętrznymi (100%), relacje z pracownikami (88,88%), uczciwe praktyki rynkowe (77,77%). Tylko jeden z przedsiębiorców, jako były sportowiec, wykazuje duże zaangażowanie społeczne na rzecz rozwoju koszykówki w Częstochowie. Znikomy odsetek firm prowadzących działalność gospodarczą przyznaje się do posiadania dokumentów strategicznych, typu misja czy wartości firmy, oraz kodeksu etycznego dotyczących zasad CSR, z którymi zapoznają podwładnych.

W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu organizacje podejmują działania mające na celu utrzymanie dobrych relacji z różnymi interesariuszami, którzy mogą mieć znaczący wpływ na sukces w prowadzonej działalności gospodarczej. Wobec powyższego organizacja, podejmując działania w odniesieniu do interesariuszy, powinna rozpatrywać je w kategoriach inwestycji, a nie kosztów. Kolejne badane zagadnienie dotyczyło właśnie udziału kluczowych interesariuszy w osiąganiu przez firmę wysokiej pozycji na rynku (por. tabela 3).

Tabela 3. Udział kluczowych interesariuszy w osiągnięciu przez firmę wysokiej pozycji na rynku

Grupa interesariuszy	Branża handlowa		Branża usługowa		Branża produkcyjna	
	N= 73	%	N=25	%	N=9	%
Pracownicy firmy	69	94,52	19	76	9	100
Klienci	73	100	25	100	9	100
Dostawcy	61	83,56	6	24	3	33,33
Media społecznościowe	13	17,8	25	100	9	100

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z deklaracji badanych firm wynika, że są one skoncentrowane na współpracy z klientami. Przyznają, że kontaktują się z nimi w różny sposób. Wśród najczęściej wykorzystywanych sposobów pozwalających na utrzymanie dobrych relacji wymieniają: swobodną rozmowę, wizytówkę osobistą, kontakt telefoniczny, e-mail. Drugie miejsce w hierarchii ważności zajmują pracownicy, z którymi pracodawcy porozumiewają się osobiście, za pośrednictwem poczty mailowej, w trakcie zebrań.

Dla przedsiębiorców objętych badaniami dostawcy stanowią cenne źródło wsparcia względem podejmowanych przez nich inicjatyw. Utrzymują z nimi kontakty służące podejmowaniu trafnych decyzji biznesowych na trzy sposoby: podczas rozmowy telefonicznej, indywidualnych spotkań, drogą mailową.

Media społecznościowe, choć zajmują niższą pozycję w porównaniu do dwóch poprzednich czynników, odgrywają niemałe znaczenie we wspomaganiu firm prowadzących działalność na rynku. Narzędzie to jest wykorzystywane przez wszystkie firmy usługowe i produkcyjne do utrzymania interakcji społecznych, natomiast w mniejszym stopniu przez firmy z branży handlowej.

Prospołeczna działalność firm w obecnych warunkach gospodarczych staje się wymogiem. Pracodawcy, chcąc sprostać oczekiwaniom społecznym, prowadzą swą działalność gospodarczą i zatrudniają pracowników o właściwych kompetencjach w oparciu o realizację zobowiązań wynikających ze stosunku pracy. Dążąc do osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku, firma nie może lekceważyć zobowiązań wobec pracowników. Z uwagi na to, że odgrywają oni kluczową rolę we wzroście efektywności ekonomicznej firmy i w kształtowaniu polityki odpowiedzialności, powinni stanowić punkt wyjścia do działań społecznie odpowiedzialnych. W tabeli 4 zaprezentowano czynniki wytypowane przez badane firmy, które nabierają istotnego znaczenia dla kształtowania trwałych relacji z tą grupą interesariuszy firmy i jednocześnie znajdują przełożenie na budowanie marki odpowiedzialnej społecznie firmy.

Według danych uzyskanych z badań przedsiębiorcy przyjmują na siebie realizację zobowiązań wobec pracowników jako wewnętrznych interesariuszy firmy. W branży handlowej przypisują szczególne znaczenie podejmowanym działaniom w odniesieniu do: poznawania sposobu pracy (83,56%) (bez wskazań na rozpoznawanie potrzeb pracowników), informowania o zadaniach (91,15%), przestrzegania przepisów prawa i bhp (97,26%). Do najczęściej podejmowanych działań w branży usługowej należą: przestrzeganie czasu pracy ustalonego w firmie (96%), informowanie o zadaniach (100%), poznawanie sposobu pracy i motywów postępowania (80%), przestrzeganie przepisów prawa i bhp (100%). W branży produkcyjnej pracodawcy realizują zobowiązania wobec pracowników w zakresie: przestrzegania czasu pracy ustalonego w firmie (100%), poznawania potrzeb, sposobu pracy i motywów postępowania (77,77%), informowania o zadaniach (100%), wynagradzania pracowników według kompetencji i wkładu pracy (77,77%), udzielania urlopów w sposób należyty (77,77%) Na podstawie analizy ankiet można zauważyć, że firmy nie wykazują zaangażowania

pozwalającego przyjąć zobowiązania na rzecz interesariuszy wewnętrznych w następujących kwestiach: elastyczne formy zatrudnienia – firmy handlowe (15,06%), firma usługowa (0%), firmy produkcyjne (0%); udział w podejmowaniu decyzji dotyczących warunków pracy i zarządzania firmą – firma handlowa (8,21%), firma usługowa (8%), firma produkcyjna (0%), dbanie o zachowanie równowagi między pracą zawodową, a życiem osobistym – firma handlowa (0%), firma usługowa (0%), firma produkcyjna (0%).

Tabela 4. Zobowiązania firm wobec pracowników wynikające ze stosunku pracy

Zobowiązania wobec pracowników	Branża handlowa		Branża usługowa		Branża produkcyjna	
	N=73	%	N=25	%	N=9	%
Równy dostęp do ofert pracy	46	63,01	22	88	3	33,3
Elastyczne formy zatrudnienia	11	15,06	0	0	0	0
Wynagradzanie według kompetencji i wkładu pracy	57	78,08	19	76	7	77,77
Stwarzanie równych szans rozwoju	32	43,83	18	18	6	66,66
Informowanie o zadaniach	68	91,15	25	100	9	100
Pomoc w celu podnoszenia efektywności działania	63	86,3	23	92	5	55,55
Poznawanie potrzeb, sposobu pracy i motywów postępowania podwładnych	61	83,56	20	80	7	77,77
Udział w podejmowaniu decyzji dotyczących warunków pracy i zarządzania firmą	6	8,21	2	8	0	0
Przestrzeganie przepisów prawa i bhp	72	98,63	25	100	7	77,77
Prowadzenie ewidencji czasu pracy	51	69,86	4	16	3	33,33
Udzielanie urlopów w sposób należyty	47	64,38	23	92	7	77,77
Przestrzeganie czasu pracy ustalonego w firmie	71	97,26	24	96	9	100
Pozytywny stosunek pracodawcy do kobiet wychowujących dzieci	18	24,65	20	80	1	11,11
Dbanie o równowagę między pracą a życiem prywatnym zgodnie z ideą work life balance	0	0	0	0	0	0
Zakaz stosowania jakichkolwiek form nacisku	14	19,17	12	48	3	33,33

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dla firm dbających o swój wizerunek priorytetem powinno być realizowanie działań wobec konsumentów, których efektem jest zdobycie nowych konsumentów i następnie zatrzymanie ich na dłużej jako lojalnych w stosunku do firmy. Czy firmy

uczestniczące w badaniu zasługują na miano społecznie odpowiedzialnych? Analiza danych zebranych w kwestionariuszach ankiet (tabela 5) dostarczy odpowiedzi na to pytanie.

Tabela 5. Zobowiązania firm w stosunku do konsumentów

Kategoria odpowiedzi	Branża handlowa		Branża usługowa		Branża produkcyjna	
	N=73	%	N=25	%	N=9	%
Dostęp do wiarygodnych informacji	62	84,9	25	100	7	77,77
Dostosowanie działań firmy do potrzeb klientów	70	95,8	25	100	9	100
Rozpatrywanie reklamacji i skarg konsumentów	14	19,1	16	64	9	100
Bezpośredni kontakt z konsumentem	73	100	25	100	4	44,44

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie wyników badań można zauważyć, że firmy podejmują działania ukierunkowane na pozyskanie i zatrzymanie klientów. Wszystkie firmy postrzegają jako ważne zagadnienie dotyczące zapewnienia konsumentowi dostępu do wiarygodnych informacji. Kwestia ta jest związana ze skutecznością obsługi klienta. Okazuje się, że we wszystkich przypadkach dostęp do wiarygodnych informacji jest możliwy. Otrzymane odpowiedzi rozkładają się następująco: firmy usługowe – 100%, firmy handlowe – 84,9%, firmy produkcyjne – 77,7%.

Firmy wiedzą, że, aby osiągnąć sukces, muszą wyjść naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom konsumentów. Jest to ważna przesłanka, na której realizują cel budowy lojalności konsumentów względem firmy. Oferowanie konsumentom produktów i usług w oparciu o najwyższe standardy wpływa na uzyskanie przez nich satysfakcji. Interpretacja danych ankietowych pozwala stwierdzić, że działania podjęte przez firmy w tym zakresie przebiegają w sposób prawidłowy. Wszystkie spośród przebadanych firm realizują działania, dostosowując je do potrzeb konsumentów. W efekcie przeprowadzonych badań ankietowych uzyskano następujące wyniki: firmy usługowe – 100%, firmy produkcyjne – 100%, firmy handlowe – 95,8%.

Kluczową rolę odgrywa odpowiednie reagowanie na problemy występujące w relacjach z konsumentami. W trosce o wysoką jakość realizowanych zadań firmy podejmują starania, aby sprostać wymaganiom i oczekiwaniom konsumentów. Jak deklarują właściciele firm, w razie zgłaszanych przez konsumenta reklamacji i skarg podejmują stosowne działania polegające na ich rozpatrzeniu i wyjaśnieniu. Ma to na celu dostarczenie konsumentowi rzetelnej informacji, czy zgłaszane zastrzeżenia wobec firmy są zasadne. Okazuje się, że tego typu działania podejmują następujące firmy: produkcyjne – 100%, usługowe – 64%, handlowe – 19,1%.

Firmy przywiązujące dużą wagę do utrzymania dobrych relacji z konsumentami przystępują do realizacji tego celu w oparciu o wspólny dialog. Organizowane spotkania i prowadzone rozmowy z konsumentami przekładają się na uzyskanie satysfakcji klienta. Jak pokazują badania, z tego typu rozwiązań korzystają w największym stopniu firmy handlowe – 100%, usługowe – 100%, firmy produkcyjne – 44,4% (liderzy tychże firm przyznają, że realizują dialog z konsumentem nie tylko w oparciu o rozmowy, lecz także podczas targów).

Podsumowanie

Wymagania stawiane organizacjom w związku z realizacją działań nakierowanych na spełnienie oczekiwań otoczenia społecznego wynikają między innymi z nasilającej się konkurencji o zdobycie i utrzymanie znaczącej pozycji na rynku. Dlatego też tworzenie prospołecznego wizerunku firmy na rynku powinno stanowić wyraz obranych przez firmę celów strategicznych oraz stać się integralną częścią jej długookresowej polityki. Wdrażanie do praktyki zarządzania założeń odpowiedzialnego społecznie biznesu niesie za sobą możliwość osiągnięcia maksymalizacji efektywności w rozwiązywaniu bieżących problemów, z którymi borykają się współczesne firmy w warunkach wciąż rosnącej konkurencji. Jak właściciele małych firm z powiatu częstochowskiego ustosunkowali się do rozpatrywanej kwestii, pokazują przeprowadzone badania, z których można wyprowadzić następujące wnioski:

- Świadomość odpowiedzialności społecznej związanej z podejmowaniem działań we wszystkich jej obszarach jest niska wśród firm.
- Właściciele firm wykazali się słabą znajomością pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”. Omawianą koncepcję utożsamiają jedynie z działaniami wykluczającymi szkodzenie i nieuczciwość, budowaniem relacji z pracownikami, dbałością o kwestie konsumenckie. Wykazali się brakiem znajomości zagadnień w pozostałych obszarach CSR.
- Realizowane przez przedsiębiorców działania nie są ze sobą sprzężone, a zgodnie z założeniami CSR powinny obejmować jej wszystkie obszary. Reprezentują oni negatywne podejście do inicjatyw w zakresie: ładu organizacyjnego, a to oznacza, że nie posiadają spisanych podstawowych elementów strategicznych firmy – misji, wizji, kodeksu postępowania etycznego, z którymi mogliby zapoznać interesariuszy; współpracy ze społecznością lokalną (nie podejmują wsparcia finansowego organizacji społecznych).
- Do głównych problemów braku świadomości działań w zakresie CSR należy wymienić te, które dotyczą zobowiązań wobec wewnętrznych interesariuszy wynikających ze stosunku pracy. Nie wywiązują się ze zobowiązań wobec pracowników, które dotyczą kwestii, takich jak: elastyczność zatrudnienia, włączanie

podwładnych w zarządzanie firmą, zachowanie równowagi między pracą zawodową podwładnych a ich życiem prywatnym.

Oczywiście wnioski przedstawione powyżej odnoszą się do konkretnych firm, w których prowadzono badania, i nie należy traktować ich jako uogólnień i formułować diagnozy dotyczącej całego środowiska polskiego biznesu. Należy jednak podkreślić, że docenienie roli i znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu będzie miało coraz większe znaczenie w budowaniu odpowiednich relacji zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu; będzie tak samo dotyczyło małych lokalnych firm, jak i międzynarodowych potentatów.

Bibliografia

- [1] Blok Z., *Społeczne problemy globalizacji*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2001, za: M. Rojek-Nowosielska, *Modele polityki społecznej państwa a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, nr 42.
- [2] Bogdanienko J., *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, [w:] M. Bernatt, J. Bogdanienko, T. Skoczny (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- [3] Chojnacka M., *Założenia społecznej odpowiedzialności biznesu w architekturze współczesnego otoczenia*, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 4, Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013.
- [4] Jakubczak A., *Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 4, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013.
- [5] *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, I. Kuraszko, S. Augustyniak (oprac.), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- [6] Pławgo B., *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2009.
- [7] *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działań współczesnych firm*, M. Porada-Rachoń (red. nauk.), Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011.

ROLA I ZNACZENIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ SFERĄ BIZNESU DLA PRZEDSIĘBIORCÓW W ŚWIETLE BADAŃ AUTORSKICH

Streszczenie

Zachodzące zmiany w otoczeniu biznesu tworzą nowe realia dla działalności organizacji, które uświadamiają sobie potrzebę realizowania zamierzeń związanych z upowszechnianiem idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Niemniej jednak wiele spośród współczesnych organizacji polskich charakteryzuje się ambiwalentnym stosunkiem do otoczenia społecznego, co może skutkować poważnymi konsekwencjami w postaci upadku marki, poniesienia sankcji finansowych i prawnych.

Na podstawie dostępnych statystyk ekonomicznych można wywnioskować, że zachodnie firmy, które ponoszą wysokie koszty na działalność sprowadzającą się do integrowania celów biznesowych ze społecznymi, osiągają sukces w warunkach silnej konkurencji na rynku [4, s. 62]. Wynika z tego, że podejmowane działania zgodnie z zasadami CSR znajdują w pełni uzasadnienie, gdyż wyznaczają perspektywiczne kierunki rozwoju firmy. Jednak obecny stan wiedzy w Polsce na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest wciąż niewystarczający. Dlatego też autorka przyjęła za cel artykułu ukazanie głównych jej założeń i obszarów działań. Ponadto podjęto próbę ustalenia, czy właściciele małych firm z powiatu częstochowskiego wdrażają standardy społecznej odpowiedzialności biznesu.

SŁOWA KLUCZOWE: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU, ZARZĄDZANIE, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, INTERESARIUSZE

THE ROLE AND IMPORTANCE OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SOCIAL SPHERE OF BUSINESS FOR ENTREPRENEURS IN THE LIGHT OF RESEARCH

Abstract

The changes in business environment are creating new realities for the activities of organizations that realize the need to pursue objectives related to the dissemination of ideas of social responsibility. However, a lot of modern Polish organizations are characterized by ambivalence towards social environment, which may result in serious consequences such as the collapse of the brand or incurring financial and legal penalties. On the basis of the available

economic statistics, it can be concluded that western companies, which incur high costs for the operation that comes down to integrating business and social objectives, achieve success in the conditions of strong competition on the market. This makes it clear that the actions taken in accordance with the principles of the CSR (Corporate Social Responsibility) are fully justified, as they determine the future direction for the company development. However, the current state of knowledge in Poland about the concept of corporate social responsibility is still insufficient. Therefore, the purpose of the article is to show its main objectives and areas of activity. In addition, an attempt to determine if the owners of small businesses in the district of Czestochowa implement standards of the Corporate Social Responsibility has been made.

KEY WORDS: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, MANAGEMENT, ADVANTAGE OVER COMPETITORS, STAKEHOLDERS

FORMY INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH A CELE ICH WPROWADZENIA

Wprowadzenie

Pojęcie innowacji początkowo utożsamiano głównie z technicznymi aspektami działalności ludzkiej. Współcześnie coraz częściej podkreśla się jej relatywny, a nie obiektywny charakter [16, s. 7]. Takie podejście dopuszcza określanie mianem innowacji wdrożenie do praktyki nowości, która nie była dotychczas stosowana w danej organizacji lub istotnie odróżnia się od dotychczasowych produktów, usług, procesów, metod marketingowych, systemów organizacji.

W literaturze przedmiotu została upowszechniona klasyfikacja, w której wyróżnia się cztery typy innowacji: innowacja produktowa (nowe lub znacząco udoskonalone towary lub usługi, np. e-usługi), innowacja procesowa (nowe metody produkcji lub dostaw), innowacja organizacyjna (nowe zasady działania, organizacji miejsca pracy, stosunków z otoczeniem), innowacja marketingowa (nowe metody marketingowe, np. spersonalizowanie informacji) [15, s. 49].

Innowacje produktowe, w dużej też części marketingowe [21], są wprowadzane ze względu na bezpośrednie potrzeby odbiorców, a ich wdrożenie oddziałuje na otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa. Z kolei innowacje procesowe i organizacyjne są wprowadzane głównie ze względu na własne potrzeby przedsiębiorstwa, a ich cel to poprawa efektywności, produktywności, jakości itp.

W przypadku innowacji organizacyjnych istotne jest odróżnianie pojęcia innowacji organizacyjnej od pojęcia zmiany organizacyjnej, bowiem nie każda zmiana w organizacji jest innowacją organizacyjną.

Innowacją w organizacji jest zmiana, której podstawową cechą jest nowość, a przewidywane skutki tej zmiany będą dla organizacji korzystne. Czynnikiem odróżniającym

* **Dr Małgorzata Stefania Lewandowska** – Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

innowację organizacyjną od zmiany organizacyjnej jest zastosowanie takiej metody organizacyjnej w przyjętych przez organizację zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas w niej stosowana i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo [15, s. 54]. Innowacja organizacyjna jest ukierunkowana na wdrożenie korzystnych z punktu widzenia interesów firmy (krótko- i długoterminowych) zasad i metod zarządzania działalnością firmy, na zbudowanie najbardziej odpowiednich dla potrzeb zarządczych struktur organizacyjnych, na doprowadzenie do nawiązania kontaktów z otoczeniem na nowych warunkach i w nowych formach prawnych dostosowanych do celów strategicznych firmy. Jednocześnie należy pamiętać, że innowacja, także innowacja organizacyjna, może przynieść nieoczekiwane, dodatkowe efekty, zarówno pozytywne jak i negatywne, np. zwiększony koszt, niepowodzenie przedsięwzięcia, konflikty z interesariuszami [19].

W prezentowanym artykule przyjmujemy, że cel innowacji organizacyjnej to bezpośredni pożądaný efekt działań innowacyjnych, zarówno planowany, jak i faktycznie zrealizowany (co umożliwi ocenę skuteczności działań).

Praca prezentuje wyniki badania siły relacji występującej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych między wdrożoną innowacją organizacyjną a celem jej wprowadzenia. Wyniki badań są podstawą weryfikacji stawianej hipotezy o wciąż niedostatecznym zakresie wprowadzania w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych innowacji organizacyjnych.

Choć problematyka innowacji organizacyjnych nie jest tematem licznych publikacji naukowych, dostępne wyniki badań wskazują na ich znaczący udział w unowocześnianiu produkcji, w poprawie ogólnej kondycji przedsiębiorstw [1, s. 645; 12; 18, s. 1289].

1. Organizacja a innowacja – wybrane obszary współzależności

Badanie relacji występujących między innowacją a organizacją można prowadzić w trzech obszarach [11, s. 3–4; 1, s. 645]:

- a) występowania i charakteru związków między strukturami organizacji a skłonnością organizacji do innowacji;
- b) innowacyjności organizacji, będącej wynikiem podejmowania w organizacji działań opartych na systematycznie gromadzonej wiedzy i umiejętnościach członków zespołu, a skierowanych na rozwiązanie powstających problemów;
- c) zmiany organizacyjnej, powstawania nowych form organizacyjnych.

Zdefiniowanie cech charakteryzujących struktury organizacyjne pozwala ocenić możliwości usprawnienia ich działania, wprowadzania innowacji, w tym innowacji organizacyjnych, istotnych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. W klasyfikacji

podatności struktur organizacyjnych na wprowadzanie innowacji Mintzberg [13, s. 299–481] najwyżej ocenił strukturę nazwaną adaptacyjno-kreatywną, w której eksperci zorganizowani w elastyczne zespoły projektowe są w stanie reagować błyskawicznie na postęp w nauce i potrzebę zdobywania nowych umiejętności. Wyniki badań relacji innowacja a struktura organizacyjna pokazały, że pewne struktury organizacyjne ułatwiają kreowanie nowych produktów i wdrażanie nowych procesów, szczególnie w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, a tym samym wpływają na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa [11, s. 3; 1, s. 645]. Analiza innowacyjności organizacji pod kątem przyswajania i wykorzystywania przez nią nowej wiedzy jest oparta na tezie, iż organizacje budują mentalne modele kolektywne i schematy interpretacyjne, które wywierają wpływ na podejmowane nowatorskie decyzje menedżerskie i aktywność organizacji [11, s. 12–13].

Zagadnienie wprowadzania zmian i adaptacji w organizacji jest również badane pod kątem wpływu zmian technologii na ewolucję organizacji. W takim podejściu gotowość organizacji do wdrożenia innowacji zależy od przezwyciężenia inercji organizacji, a także zidentyfikowania zakresów niezbędnych zmian (konieczność np. wprowadzanie TQM – *Total Quality Management*, TQS – *Total Quality System*), [11, s. 25–31; 3, s. 5].

W każdym z tych podejść istotą zagadnienia w przeanalizowaniu relacji innowacja a organizacja jest potrzeba dostosowania organizacji do wykorzystania nowych technologii, konieczność stworzenia warunków sprzyjających wprowadzaniu do produkcji nowości, udoskonalonych wyrobów czy usług, wykorzystywania nowych, bardziej wydajnych procesów wytwórczych.

2. Innowacje organizacyjne – klasyfikacja

W praktyce zarządzania motywy innowacji powinny być formułowane w postaci celów innowacji. Koncepcja innowacji zawiera w sobie zarówno efekt, jak i proces, w wyniku realizacji którego możliwe jest osiągnięcie oczekiwanego efektu. Ujęcie procesowe ułatwia analizę działań konstytuujących innowację i sekwencję działań składających się na ten proces, natomiast definicje opisujące innowację jako efekt określają istotne cechy tego efektu, takie jak: nowość, zwiększona użyteczność. Umożliwia to identyfikację cech innowacji i klasyfikację jej różnych rodzajów [5; 10; 17]. W badaniu zależności innowacja – cel innowacji jest uwzględniany charakter innowacji i jej cechy związane z przyjętymi ogólnymi kryteriami opisującymi innowacje, takimi jak:

- a) typ innowacji wyróżniony ze względu na jej przedmiot i przypisane mu cele [15, s. 49–55],
- b) skala zmian (innowacje radykalne i inkrementalne),
- c) czas oddziaływania (oczekiwane efekty w krótkim bądź dłuższym okresie).

Na potrzebę statystycznego badania innowacji organizacyjnych w skali międzynarodowej wskazano w Podręczniku Oslo 1997 [14, s. 36]. Innowacje organizacyjne i innowacje w zarządzaniu, ujęte metodologicznie jako innowacje nietechnologiczne (w odróżnieniu od innowacji technologicznych produktowych i procesowych), zostały zdefiniowane jako wprowadzenie znacząco zmienionych struktur organizacyjnych, wdrożenie zaawansowanych (*advanced*) technik zarządzania (TQM, TQS), wdrożenie nowych lub istotnie zmienionych strategicznych kierunków (działania) korporacji [14, s. 88–89].

W edycji Podręcznika Oslo z 2005 r. wprowadzono zmiany w klasyfikacji innowacji organizacyjnych, włączając do pojęcia innowacji organizacyjnych nowe zasady działania w stosunkach z otoczeniem (np. alianse, outsourcing), a także włączając innowacje w zarządzaniu do bloku tematycznego „nowe praktyki biznesowe” (wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania i nowych lub istotnie zmienionych strategicznych kierunków działania korporacji) [15, s. 53].

Klasyfikacja innowacji organizacyjnych wykorzystywana przez Eurostat w europejskim biuletynie innowacji (*Community Innovation Survey*) [4], jak również przez GUS w kwestionariuszu PNT-02 [8, 9], jest oparta na klasyfikacji przyjętej w Podręczniku Oslo 2005.

3. Innowacyjność organizacyjna polskich przedsiębiorstw na tle krajów UE

Analiza danych Eurostat za lata 2008–2010 wskazuje, że Polska była nisko klasyfikowana wśród krajów UE-27, jeśli chodzi o działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Cechy przedsiębiorstw innowacyjnych (w metodologii Podręcznika Oslo 2005 są to przedsiębiorstwa, które w okresie trzyletnim wprowadziły przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową) posiadało w tym okresie 28% ogółu polskich firm, dla porównania, odsetek ten wyniósł w Niemczech – 79%, w Luksemburgu – 68%, a w Belgii – 61% [9]. Również dane dotyczące udziału firm wprowadzających innowacje organizacyjne wskazuje na niską pozycję polskich firm wśród firm krajów UE. W latach 2008–2010 innowacje organizacyjne wprowadziło (przy średniej unijnej 35%), zaledwie nieco ponad 14% firm, co lokowało Polskę na jednym z ostatnich miejsc wśród krajów Unii. W Luksemburgu, będących liderem w rankingu krajów UE, odsetek ten wyniósł 51%, w Niemczech – 46% (szczegóły patrz tabela 1).

Tabela 1. Innowacje organizacyjne w krajach UE w latach 2008–2010, odsetek firm, które w latach 2008–2010 wprowadziły innowacje organizacyjne

Kraj	Odsetek firm krajów UE*	Kraj	Odsetek firm krajów UE
Luksemburg	0,51	Wielka Brytania	0,31
Niemcy	0,46	Holandia	0,30
Francja	0,37	Szwecja	0,28
Irlandia	0,36	Słowenia	0,27
Dania	0,36	Malta	0,26
Portugalia	0,35	Hiszpania	0,24
Średnia dla UE-15	0,35	Estonia	0,24
Austria	0,34	Słowacja	0,22
Włochy	0,32	Litwa	0,20
Finlandia	0,32	Rumunia	0,18
Cypr	0,31	Łotwa	0,18
Średnia dla UE-27	0,31	Węgry	0,14
Belgia	0,31	Polska	0,14
Czechy	0,31	Bułgaria	0,12

* Bez danych dotyczących Grecji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Community Innovation Survey 2008–2010 (CIS 2010)* [4].

Dane przedstawione w tabeli 2 wskazują na silne zróżnicowanie ocen ważności celu innowacji organizacyjnych, zarówno między badanymi krajami, jak też w obrębie niektórych z krajów. Na Węgrzech i w Słowenii wysoki procent firm przypisuje wysoką ważność każdemu z wymienionych celów. We Włoszech występuje silne zróżnicowanie ocen ważności celu przy jednocześnie wysokim zróżnicowaniu poziomu procentowego udziału firm przyznających wysokie znaczenie innowacji organizacyjnych w osiągnięciu założonego celu. W Szwecji z kolei tylko około 1/3 badanych firm przypisuje wysokie znaczenie innowacjom organizacyjnym w osiągnięciu celów wymienionych w tabeli 2. W polskich przedsiębiorstwach mniej niż połowa badanych wskazuje na wysokie znaczenie innowacji organizacyjnych w osiągnięciu danego celu ich wprowadzenia, co jest wskazaniem poniżej średniej obliczonej dla wszystkich badanych krajów. Szczegółowe zestawienie zawarto w 2.

Tabela 2. Ważność celów innowacji organizacyjnych wprowadzonych w latach 2008–2010 w krajach UE¹ i niektórych krajach europejskich, procent wskazań firm wprowadzających przynajmniej jeden rodzaj innowacji²

Kraj	Odsetek przedsiębiorstw, dla których poniższy cel innowacji organizacyjnej jest najważniejszy ³				
	Skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców	Poprawa jakości wyrobów lub usług	Poprawa komunikacji wewnętrznej, zewnętrznych relacji	Obniżka kosztów na jednostkę produktu	Poprawa zdolności do rozwoju nowych produktów lub procesów
Węgry	0,828(1)	0,778(2)	0,628(2)	0,702(1)	0,478(2)
Cypr	0,819(2)	0,846(1)	0,641(1)	0,527(5)	0,720(1)
Słowenia	0,723(3)	0,747(3)	0,555(3)	0,643(2)	0,470(3)
Malta	0,635(4)	0,651(7)	0,380(15)	0,385(15)	0,370(10)
Portugalia	0,632(5)	0,601(13)	0,455(8)	0,512(6)	0,432(4)
Łotwa	0,615(6)	0,638(8)	0,495(6)	0,582(3)	0,389(8)
Estonia	0,613(7)	0,473(21)	0,396(13)	0,457(9)	0,367(11)
Irlandia	0,610(8)	0,632(10)	0,420(10)	0,538(4)	0,395(6)
Belgia	0,597(9)	0,607(12)	0,398(12)	0,319(19)	0,288(21)
Austria	0,593(10)	0,635(9)	0,531(4)	0,391(13)	0,348(15)
Luksemburg	0,586(11)	0,689(4)	0,497(5)	0,383(16)	0,357(12)
Rumunia	0,565(12)	0,660(6)	0,489(7)	0,431(12)	0,382(9)
Hiszpania	0,557(13)	0,546(18)	0,371(16)	0,363(17)	0,312(17)
Włochy	0,527(14)	0,502(20)	0,296(21)	0,295(22)	0,391(7)
Słowacja	0,509(15)	0,577(15)	0,288(22)	0,455(10)	0,293(19)
Francja	0,486(16)	0,556(17)	0,353(18)	0,337(18)	0,277(23)
Litwa	0,474(17)	0,573(16)	0,242(25)	0,439(11)	0,349(14)
Polska	0,471(18)	0,469(22)	0,362(17)	0,311(20)	0,268(24)
Norwegia	0,471(19)	0,684(5)	0,454(9)	0,490(7)	0,406(5)
Chorwacja	0,467(20)	0,585(14)	0,390(14)	0,387(14)	0,308(18)
Turcja	0,425(21)	0,513(19)	0,266(23)	0,246(24)	0,355(13)
Bułgaria	0,423(22)	0,626(11)	0,404(11)	0,460(8)	0,342(16)
Serbia	0,375(23)	0,395(25)	0,303(20)	0,172(25)	0,198(25)
Czechy	0,310(24)	0,469(23)	0,260(24)	0,303(21)	0,287(22)
Szwecja	0,235(25)	0,412(24)	0,311(19)	0,295(23)	0,292(20)
Średnia	0,542	0,595	0,407	0,417	0,363

¹ Bez danych dotyczących: Niemiec, Wielkiej Brytanii, Danii, Finlandii, Grecji, Holandii. Chorwacja przystąpiła do UE w 2013 r.

² Rodzaje innowacji (np. *lean production*, decentralizacja, outsourcing itd.) pogrupowano w CIS 2010, zgodnie z klasyfikacją zawartą w Podręczniku Oslo [15, s. 53–55] w trzech obszarach: praktyki biznesowe, organizacja miejsca pracy, kontakty z otoczeniem.

³ W nawiasie podana jest pozycja danego kraju wynikająca z częstości wskazań ważności poszczególnych celów innowacji organizacyjnych. Czołowe miejsca na liście zajmują kraje, w których, jak wynika z ich danych zbiorczych, większość przedsiębiorstw wysoko ocenia ważność celów (ważność celu mierzona była dla potrzeb CIS 2010 w czterostopniowej skali ważności – wysoka, średnia, niska, nie mająca związku).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat CIS 2010 [4].

4. Zakres badania innowacji organizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, opis badanej próby, przyjęta metoda badawcza

Badanie relacji innowacje organizacyjne a cele ich wdrożenia w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, których wyniki są przedstawione w niniejszym artykule, zostało przeprowadzone na anonimizowanych danych jednostkowych z 7783 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłowych objętych badaniami GUS PNT-02 za lata 2008–2010, należących do sekcji od B do E (wg PKD 2007) [6]. W badanej populacji większość (64% całej próby) stanowią przedsiębiorstwa „Innowacyjnie Nieaktywne”, $N=4988$, (czyli takie, które w badanym okresie nie wprowadziły innowacji produktowej lub procesowej, ale mogły wprowadzić innowacje organizacyjne lub marketingowe). Grupę „Innowatorów” ($N=2795$) (36% całej próby) tworzą przedsiębiorstwa, które wprowadziły w badanym okresie innowacje procesowe i/lub produktowe, mogły również wprowadzić innowacje marketingowe i/lub organizacyjne.

Dla potrzeb badania innowacji organizacyjnych z całej próby (zarówno „Innowatorów”, jak i przedsiębiorstw „Innowacyjnie Nieaktywnych”) wybrano te przedsiębiorstwa, które w badanym okresie zadeklarowały wprowadzenie przynajmniej jednej innowacji organizacyjnej. „Innowatorzy Organizacyjni” ($N=1807$) (23% całej próby) to w większości firmy, które przede wszystkim wprowadziły innowacje procesowe (66%), w mniejszym stopniu produktowe (57,9%) i marketingowe (49,3%). Szczegóły dotyczące całej próby oraz tej wyodrębnionej do badania, jak również statystycznie istotnych różnic między grupą „Innowatorów Organizacyjnych” a grupą „Innowatorów”, przeprowadzoną metodą Chi-kwadrat z proporcjami kolumnowymi z poprawką Bonferroniego, zawarto w tabeli 3.

W badaniu innowacyjności organizacyjnej polskich przedsiębiorstw przemysłowych analizie poddano związki występujące między zmianą innowacyjną wynikającą z przyjętych przesłanek jej zastosowania i istotnością celu, tzn. uzyskanym efektem ocenianym w skali (wysoki, średni, niski, brak związku).

Zmienną objaśniającą jest wdrożona nowa metoda organizacyjna w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w przedsiębiorstwie. Zmienną objaśnianą jest cel dla wprowadzanych innowacji organizacyjnych.

Badanie przeprowadzono przy pomocy regresji liniowej, zakładającej, że zależność między zmienną objaśnianą a objaśniającą jest zależnością liniową. W regresji liniowej zakłada się, że wzrostowi jednej zmiennej (predyktora) towarzyszy wzrost lub spadek drugiej zmiennej. W modelach regresji przyjęto dla każdego rodzaju innowacji organizacyjnej wartość zmiennej objaśniającej = 1, gdy przedsiębiorstwo wprowadziło innowację, a wartość = 0, gdy innowacji nie wprowadziło.

Tabela 3. Charakterystyka badanej próby

Wyszczególnienie		„Innowatorzy Organizacyjni”		„Aktywni Innowatorzy”		Cała próba	
		N=1807		N=2795		N=7783	
		N	%	N	%	N	%
Innowacja produktowa		1047	57,9a	2055	73,5b	2055	26,4
Innowacja procesowa		1192	66,0a	2169	77,6b	2169	27,9
Innowacja organizacyjna		1807	100a	1349	48,3b	1807	23,2
Innowacja marketingowa		895	49,5a	1107	39,6b	1509	19,4
Wielkość firmy	Średnia	1131	62,6a	1885	67,4a	6241	80,2
	Duża	676	37,4a	910	32,6a	1542	19,8
Poziom techniki	Niesklasyfik.	192	10,6a	272	9,7a	927	11,9
	Niska	511	28,3a	843	30,2a	3075	39,5
Grupa kapitałowa	Średnia	1021	56,5a	1558	55,7a	3584	46
	Wysoka	83	4,6a	122	4,4a	197	2,5
	Grupa k. polska	327	18,1a	478	17,1a	884	11,4
	Grupa k. zagr.	498	27,6a	615	22a	1142	14,7
Rynek docelowy	Firma niezal.	982	54,3a	1702	60,9a	5757	74
	Lokalny	410	22,7a	661	23,6a	2328	29,9
	Krajowy	818	45,3a	1359	48,6a	3340	42,9
	UE*	500	27,7a	654	23,4b	1819	23,4
	Inne rynki**	79	4,4a	121	4,3a	296	3,8

Każda litera (a, b) oznacza podzbiór, którego charakterystyki różnią się znacząco od siebie (porównanie w wierszach) na poziomie 0,05.

*UE – państwa UE, EFTA oraz państwa kandydujące do UE w latach 2008–2010: Chorwacja, Islandia, Macedonia, Turcja.

**Inne rynki: Australia, Brazylia, Kanada, Chiny, Indie, Izrael, Japonia, Republika Korei, Rosja, USA, Tajwan, Ukraina.

Źródło: opracowanie własne w programie SPSS 19 na podstawie danych kwestionariusza PNT-02 *Sprawozdanie o innowacjach w przemyśle za lata 2008–2010*. Doboru jednostek do badań dokonano przy zastosowaniu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) 2007. W roku 2010 badanie innowacyjności w przemyśle (sekcje od B do E) i w sektorze usług (sekcje od H do M) było prowadzone na pełnej zbiorowości podmiotów. [6, 8]. Dane jednostkowe przedsiębiorstw zostały uzyskane na podstawie umowy SGH/GUS nr 184/2011 o udostępnieniu danych jednostkowych nieidentyfikowalnych uzyskanych z badania PNT-02 o działalności innowacyjnej w przemyśle za lata 2008–2010 dla Polski.

Dla wyróżnionych celów innowacji organizacyjnych przyjęto wartość zmiennej objaśnianej = 1, gdy przedsiębiorstwo wskazało „wysokie” lub „średnie” znaczenie danego celu, zaś wartość = 0, gdy wskazano inaczej (niskie, brak związku).

Szczegółowe definicje oraz operacjonalizację zmiennych objaśniających i objaśnianych przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Zestawienie zmiennych użytych w modelach regresji

Zmienna	Sposób konstrukcji zmiennej
InnoOrg	Zmienne objaśniające – „Wprowadzenie innowacji organizacyjnej”
<i>IONZasD</i> (praktyki biznesowe)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo w latach 2008–2010 wprowadziło innowację organizacyjną polegającą na wprowadzeniu nowych metod w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania, np.: zarządzanie dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie (<i>business reengineering</i>), systemy „odchudzonej produkcji” (<i>lean production</i>) i systemy zarządzania jakością; „0” jeśli nie wprowadziło.
<i>IONPZad</i> (organizacja pracy zespołów)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo w latach 2008–2010 wprowadziło innowację organizacyjną polegającą na wprowadzeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, np.: wprowadzenie po raz pierwszy nowego systemu odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej, decentralizacji, integracji lub dezintegracji wydziałów, systemów szkoleniowych itp.; „0”, jeśli nie wprowadziło.
<i>IOStosOt</i> (kontakty z otoczeniem)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo w latach 2008–2010 wprowadziło innowację organizacyjną polegającą na wprowadzeniu nowych metod organizacyjnych w zakresie stosunków z otoczeniem, z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, np.: wykorzystanie po raz pierwszy form, takich jak: związki (aliance), spółki, tak zwany outsourcing (przejęcie wykonywania pewnych zadań przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub podwykonawstwo itp.); „0”, jeśli nie wprowadziło.
CellnoOrg	Zmienne objaśniane – „Cele innowacji organizacyjnych”
<i>SkrCzReak</i> (poprawa reakcji na potrzeby)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo wskazało na „wysokie” lub „średnie” znaczenie skrócenia czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców jako celu wprowadzonych w latach 2008–2010 innowacji organizacyjnych; „0”, jeśli nie wskazało.
<i>PoprZdoln</i> (poprawa warunków dla rozwoju nowych produktów)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo wskazało na „wysokie” lub „średnie” znaczenie poprawy zdolności do rozwoju nowych produktów lub procesów jako celu wprowadzonych w latach 2008–2010 innowacji organizacyjnych; „0”, jeśli nie wskazało.
<i>PoprJak</i> (poprawa jakości)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo wskazało na „wysokie” lub „średnie” znaczenie poprawy jakości wyrobów lub usług jako celu wprowadzonych w latach 2008–2010 innowacji organizacyjnych; „0”, jeśli nie wskazało.
<i>ObnKoszt</i> (obniżka kosztów)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo wskazało na „wysokie” lub „średnie” znaczenie obniżki kosztów na jednostkę produktu jako celu wprowadzonych w latach 2008–2010 innowacji organizacyjnych; „0”, jeśli nie wskazało.
<i>PoprKom</i> (poprawa komunikacji)	„1”, jeśli przedsiębiorstwo wskazało na „wysokie” lub „średnie” znaczenie poprawy komunikacji lub dostępu do informacji wewnątrz przedsiębiorstwa lub w relacjach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami jako celu wprowadzonych w latach 2008–2010 innowacji organizacyjnych; „0”, jeśli nie wskazało.

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza PNT-02 *Sprawozdanie o innowacjach w przemyśle za lata 2008–2010* [6, 8].

5. Charakterystyka powiązań innowacji organizacyjnych z celami ich wprowadzenia w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2008–2010

Wyniki analizy regresji dla zależności między wprowadzeniem trzech rodzajów innowacji organizacyjnych a ważnością pięciu różnych celów tych innowacji przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Wyniki analizy regresji dla związku między innowacjami organizacyjnymi a ważnością celu wprowadzonych innowacji organizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2008–2010

Cel wprowadzenia innowacji organizacyjnej		Rodzaj wprowadzanej innowacji		
		<i>IONZasD</i>	<i>IONPZad</i>	<i>IOStosOt</i>
Skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców <i>SkrCzReak</i>	Beta	–,033	,128	–,007
	P	,627	,060	,915
Poprawa zdolności do rozwoju nowych produktów lub procesów <i>PoprZdoln</i>	Beta	,241***b	,255***a	,238***b
	P	,000	,000	,000
Poprawa jakości wyrobów lub usług <i>PoprJak</i>	Beta	,263***b	–,120	–,342***a
	P	,000	,103	,000
Obniżka kosztów na jednostkę produktu <i>ObnKoszt</i>	Beta	,037	,187**b	,358***a
	P	,568	,004	,000
Poprawa komunikacji <i>PoprKom</i>	Beta	,073	,250***a	,042
	P	,242	,000	,478

Każda litera (a, b) oznacza podzbiór, którego charakterystyki różnią się znacząco od siebie (porównanie w wierszach) na poziomie 0,05.

Beta – standaryzowany współczynnik regresji; przyjmuje wartości od –1 do 1, gdzie wartości bliskie 0 oznaczają bardzo słabą zależność pomiędzy predyktorem a zmienną zależną. Wartość powyżej 0 wskazuje, że wzrostowi wartości predyktora (zmiennej objaśniającej) towarzyszy wzrost wartości zmiennej zależnej (objaśnianej). Wartość poniżej 0 wskazuje, że spadkowi wartości predyktora towarzyszy spadek wartości zmiennej zależnej. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne w programie SPSS 19 na podstawie anonimizowanych danych kwestionariusza PNT-02 *Sprawozdanie o innowacjach w przemyśle za lata 2008–2010* [6, 8].

Analiza nie wykazała statystycznie istotnych zależności między trzema różnymi rodzajami innowacji organizacyjnych (praktyki biznesowe (*IONZasD*), zasady organizacji pracy zespołów ludzkich (*IONZasD*), organizacja kontaktów z otoczeniem (*IOStosOt*) a celem, jakim jest skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców (*SkrCzReak*).

Dalsze wyniki badania wskazują z kolei na występowanie pozytywnych i statystycznie istotnych związków między wszystkimi rodzajami innowacji organizacyjnych: stosowaniem nowych praktyk biznesowych (*IONZasD*) (Beta = ,241***), zmianą organizacji pracy zespołów (*IONPZad*) (Beta = ,255***) oraz zmianą kontaktów z otoczeniem (*IOStosOt*) (Beta = ,238***) a celem, jakim jest poprawa zdolności do rozwoju nowych produktów lub procesów (*PoprZdoln*).

Występuje również pozytywna relacja między innowacjami w obszarze praktyk biznesowych (*IONZasD*) a innym z celów innowacji organizacyjnych – poprawą jakości wyrobów lub usług (*PoprJak*) (Beta = ,263***). Poziom relacji może odzwierciedlać np. wdrożenia zasady *Total Quality Management* lub np. zasad strategii *Six Sigma*, której celem jest między innymi lepsze zaspokajanie potrzeb klienta poprzez eliminację błędów w produkcji, a tym samym poprawę jakości produkcji.

Jednocześnie ujemny i statystycznie istotny wskaźnik relacji między innowacjami wprowadzanymi w obszarze współpracy z otoczeniem (*IOStosOt*) a poprawą jakości wyrobów (*PoprJak*) (Beta = -,342***) może wskazywać na negatywne skutki, jakie może nieść za sobą współpraca z innymi podmiotami czy outsourcing.

Pozytywna, statystycznie istotna relacja między innowacjami organizacyjnymi wprowadzanymi w kontaktach firmy z otoczeniem (*IOStosOt*) (Beta = ,358***a), występuje w przypadku, gdy celem ich jest obniżka kosztów na jednostkę produktu (*ObnKoszt*). Z kolei może to wskazywać na pozytywne skutki współpracy czy outsourcingu, czyli przejmowania przez wyspecjalizowane firmy niektórych zadań dotychczas wykonywanych w firmie.

Pewne znaczenie, chociaż słabsze (Beta = ,187***), dla uzyskania efektu obniżki kosztów na jednostkę produkcji (*ObnKoszt*) ma także wprowadzenie innowacji organizacyjnej w istniejących dotychczas zasadach organizacji pracy zespołów ludzkich (*IONPZad*). Wspomniana innowacja wykazuje również pozytywny i statystycznie istotny związek (Beta = ,250***) z celem, jakim jest poprawienie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa lub relacji z innymi przedsiębiorstwami (*PoprKom*). Może to wskazywać na konieczność prowadzenia systematycznej oceny wyników działań podejmowanych na wszystkich stanowiskach pracy związanych z utrzymywaniem komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy.

6. Innowacje organizacyjne polskich przedsiębiorstw przemysłowych i ich cele – synteza wyników

W artykule są przedstawione wyniki analizy związku pomiędzy innowacjami organizacyjnymi a celami ich wprowadzenia. Z analizy zależności między trzema zmiennymi (praktyki biznesowe, zasady organizacji pracy zespołów ludzkich, organizacja kontaktów z otoczeniem) i pięcioma celami (poprawa reakcji na potrzeby klientów,

rozwój nowych produktów, poprawa jakości wyrobów, obniżka kosztów na jednostkę produktu, poprawa komunikacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa) wynika, że podstawowe znaczenie dla prawidłowej realizacji celów innowacji organizacyjnych mają innowacje w obszarze metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników. Występowanie statystycznie istotnego i pozytywnego związku między innowacjami w organizacji pracy zespołów ludzkich a trzema z czterech celów innowacji organizacyjnych potwierdza wyniki badań innych autorów, podkreślających znaczenie kwalifikacji i umiejętności zespołów ludzkich dla osiągnięcia celów współczesnych organizacji [2, s. 57; 20; 22].

Z kolei pozytywny związek każdej z badanych zmiennych z celem innowacji, sformułowanym jako poprawa zdolności do rozwoju nowych produktów lub procesów, może być istotną wskazówką w podejmowaniu przez zarządy firm strategicznych decyzji rozwojowych i docenieniu rangi innowacji organizacyjnych w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi innowacji technologicznych.

Innowacja organizacyjna dotycząca zmian wprowadzania nowych metod organizacyjnych w stosunkach z otoczeniem najsilniej uwidacznia swój wpływ w realizacji celu dotyczącego obniżki kosztów na jednostkę produktu, jednocześnie wykazując negatywny wpływ na jakość wyrobów i usług. Dokładniejsze badanie statystyczne, przeprowadzone wyłącznie dla związku między outsourcingiem a poziomem kosztów na jednostkę produktu, jak też jakością produktów, potwierdziłoby, jak się wydaje, jego dwoistą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Reasumując, prezentowane wyniki badań dużych i średnich polskich firm przemysłowych wskazują na:

- ogólnie rzadkie dostrzeżenie znaczenia innowacji organizacyjnych w osiągnięciu celów ich wprowadzania;
- stosunkowo silniejsze niż w innych przypadkach występowanie związku między obniżką kosztów na jednostkę produkcji a innowacją dotyczącą kontaktów z otoczeniem, co może wskazywać na wysoką ocenę znaczenia wprowadzanej w tym obszarze innowacji;
- dostrzeżenie związku między innowacjami organizacyjnymi a wzrostem zdolności do rozwoju nowych produktów.

Ograniczona objętość opracowania nie pozwala na pogłębienie prezentowanej analizy i wskazanie chociażby, czy i w jak dużym stopniu opisywane związki pomiędzy innowacjami organizacyjnymi a stawianymi im celami zależą od cech badanych przedsiębiorstw, takich jak: wielkość, istniejąca struktura organizacyjna (ocena tej samej innowacji organizacyjnej wdrożonej w różniące się struktury może okazać się zasadniczo różna), poziom techniki, przynależność do grupy kapitałowej czy też intensywność i zasięg geograficzny współpracy w działalności innowacyjnej.

Pewne ograniczenia prezentowanej analizy, wpływające na wyniki badania, wynikają również z samej budowy kwestionariusza CIS/PNT-02, w którym konstrukcja

pytań może sugerować istnienie związku pomiędzy wyróżnionymi typami innowacji a ich celami. Lista tych celów nie rozróżnia celów innowacji i strategicznych celów działań prowadzonych przez badane przedsiębiorstwa i może być zniekształcona wpływem innych niż innowacja zjawisk zachodzących wewnątrz firmy i w jej otoczeniu.

Mimo tych ograniczeń na podkreślenie zasługuje fakt, że prezentowana część empiryczna badania jest oparta na pełnej próbie dużych i średnich polskich przedsiębiorstw przemysłowych z sekcji od B do E, zaś przebadane modele regresji wykazują zbieżność między danymi a przewidywaniami modelu, tym samym ich wyniki w dużym stopniu odzwierciedlają rzeczywiste zależności występujące w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

- [1] Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G., *Organizational Innovation: The Challenge of measuring non-technical innovation in large-scale survey*, „Technovation” 2008, Vol. 28(10), pp. 664–657.
- [2] Błaszczuk W. (red), *Metody organizacji i zarządzania kształtowania relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- [3] Cha K.J., Lee Z., *What Do We Mean by Information Technology Enabled Organisational Transformation?*, The Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 2013, Proceedings, Paper 235, <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/235>.
- [4] *Community Innovation Survey 2008–2010 (CIS 2010)*, http://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/203701/CIS_Survey_form_2010.pdf/b9f2c70e-0c46-4f82-abeb-c7661f1f2166, [08.11.2015].
- [5] Damanpour F., *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, “Academy of Management Journal” 1991, Vol. 34, pp. 555–90.
- [6] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2012, s. 15.
- [7] Eurostat Statistics Database, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, [08.11.2015].
- [8] GUS, Formularz PNT-02 *Sprawozdanie o innowacjach w przemyśle za lata 2008–2010*, <http://form.stat.gov.pl/formularze/2011/passive/PNT-02.pdf>, [08.11.2015].
- [9] GUS, *Objaśnienia dla formularza PNT-02*, <http://form.stat.gov.pl/formularze/2011/passive/PNT-02.pdf>, [08.11.2015].
- [10] Holmes S., Moir L., *Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders*, “Corporate Governance” 2007, Vol. 7(4), pp. 414–422.
- [11] Lam A., *Organizational Innovation*, Brunel University, Working Paper April 2004, No. 1.

- [12] Lewandowska M.S., Gołębiowski T., *Analiza celów działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki*, T. Rynarzewski, E. Mińska-Struzik (red.), "Zeszyty Naukowe" nr 246, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 305–319.
- [13] Mintzberg H., *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Mc Hill University 1979.
- [14] *Oslo Manual, The Measurement of scientific and technological activities*, OECD, European Commission/Eurostat, 1997.
- [15] *Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/ European Communities 2005, wydanie trzecie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
- [16] Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Warszawa, 1 października 2007 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013.
- [17] Quintane E., Casselman R.M., Reiche B.S., Nylund P.A., *Innovation as a knowledge-based outcome*, "Journal of Knowledge Management" 2011, Vol. 15(6), pp. 928–947.
- [18] Sapprasert K., Clausen T.H., *Organizational innovation and its effects*, „Industrial and Corporate Change” 2012, Vol. 21(5), pp. 1283–1305, DOI: 10.1093/icc/dts023.
- [19] Simpson P.M., Siguaw J.A., Enz C.A., *Innovation orientation outcomes: the good and the bad*, "Journal of Business Research" 2006, Vol. 59, pp. 1133–1141.
- [20] Stanisławski R., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, nr. 4(157), s. 119–139.
- [21] Szymura-Tyc M., *Relationships between the Networking, Innovativeness and Internationalisation of Firms. Empirical Research Findings*, Proceedings of 29th IMP Conference: Building and Managing Relationships in a Global Network: Challenges and Necessary Capabilities, Georgia State University, August 31 – September 2, 2013, Atlanta, USA; "Networking as a driver of innovativeness and internationalisation of firms".
- [22] Zastempowski M., *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr. 1A (159), s. 303–311.

FORMY INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH A CELE ICH WPROWADZENIA

Streszczenie

Polskie przedsiębiorstwa rzadziej, niż ma to miejsce w większości krajów Unii, przyznają innowacjom organizacyjnym wysokie znaczenie w działaniach skierowanych na poprawę ogólnej kondycji firmy. Zbadanie statystycznie istotnych relacji między innowacjami organizacyjnymi a celami ich wprowadzenia pozwoli ocenić siłę ich oddziaływania na osiągnięcie zakładanych efektów. Badanie metodą regresji liniowej znaczenia relacji między innowacjami organizacyjnymi a efektem ich wprowadzenia dla próby 1807 polskich przedsiębiorstw przemysłowych wskazuje na szczególne znaczenie innowacji polegającej na wprowadzeniu w przedsiębiorstwie nowego podziału zadań, zarówno dla poprawy zdolności rozwoju nowych produktów lub procesów, poprawy komunikacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, jak i obniżki kosztów. Wyniki wskazują również na statystycznie istotne znaczenie zmian w stosunkach z otoczeniem, a także nowych zasad działania dla realizacji celów badanych przedsiębiorstw przemysłowych.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJA ORGANIZACYJNA, CELE INNOWACJI, CIS

ORGANISATIONAL INNOVATIONS OF POLISH MANUFACTURING ENTERPRISES. RESEARCH OUTCOMES

Abstract

Polish firms less frequently than is the case of most EU countries, acknowledge the great importance of organizational innovation in activities aimed at improving the overall performance of the firm. Investigation of statistically significant relationship between organizational innovation and the objectives of its introduction, allows to assess the strength of their impact on the expected results. Analysis based on linear regression models shows the significance of the relationship between organizational innovation and the effect of its introduction conducted on the sample of 1807 of Polish enterprises points the special importance of innovation involving the introduction of new division of tasks, both for improving the ability of developing new products or processes, improving internal and external communication

as well as cost reduction. The results also indicate a statistically significant importance of changes in organizing external relations as well as new business practices for achieving the objectives of the surveyed industrial enterprises.

KEY WORDS: ORGANISATIONAL INNOVATION, INNOVATION OBJECTIVES, CIS

PRZEMYSŁ BADAŃ NAUKOWYCH. IMPLIKACJE DLA INTERPRETATYWNYCH METOD W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Emancypacja jest jednym z tych terminów, które odnoszą się bezpośrednio do wolności jednostki i grup ludzi. Etymologicznie znaczy „wypuszczenie z rąk” (łac. *emancipare*), zatem pozwala uchwycić nie tyle stan wolności, ile proces jej odzyskiwania. Lokuję niniejsze opracowanie w nurcie emancypacji dlatego, że badania naukowe znalazły się w sytuacji ograniczenia wolności, przynajmniej w znaczeniach dotychczasowych. Kilka tendencji nasila się ostatnio tak bardzo, że pojawiły się donośne głosy sprzeciwu w społeczności badaczy nauk o zarządzaniu.

Jako pierwszą wymienię tendencję do standaryzacji badań naukowych wedle pozytywistycznego paradygmatu poszukującego stałych wzorców zależności pomiędzy zmiennymi, możliwych do ujawnienia i wykazania przy pomocy technik ilościowej analizy danych. W skrócie tendencję tę można nazwać dominacją metod ilościowych w najbardziej prestiżowych wydawnictwach światowych, a zwłaszcza tych wysoko ocenionych wskaźnikiem *Impact Factor*. Gdyby metody te prowadziły do oczekiwanego skutku, a jest nim lepsze zrozumienie istotnych w naukach o zarządzaniu procesów i zjawisk, to wykładniczy wzrost liczby publikacji w ostatnich trzech dekadach musiałby przynieść przełom. Tymczasem nie tylko o przełomie mowy nie ma, ale nawet trudno wskazać wpływowe, znaczące badania [1].

W drugiej kolejności można dostrzec rozczarowanie płynące z niespełnionej obietnicy przypisywanej metodom ilościowym. Tym większe, że przecież właśnie ekonometryczne techniki ukazują się, nadal, jako te bardziej wiarygodne dzięki rygorowi metodologicznemu. W naukach ekonomicznych doszło do faktycznej

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

opozycji rygor – znaczenie [2]. Im bardziej rygorystyczna metodyka badań, tym mniejsze znaczenie w rzeczywistości gospodarczej. Problem ten dotyka w równym stopniu nauk o zarządzaniu i wywołuje coraz głośniejsze apele o emancypację z tej sztucznej opozycji i poszukiwanie innego podejścia do badań [9].

Wskutek rozczarowania metodologicznego pojawiła się także świadomość podwójnej przegranej. Nie tylko sami akademicy nauk o zarządzaniu są mało usatysfakcjonowani stanem wiedzy i metod prowadzących do jej tworzenia, ale ich odbiorcy – praktycy także. Rosnące w ostatnich dekadach przywiązanie do modeli statystycznych okazało się całkowicie niekomunikatywne, mało owocne naukowo, w niewielkim stopniu przydatne praktycznie, i w rezultacie odrzucane przez menedżerów. Pogłębia się poczucie oderwania od rzeczywistości, denuncjowane przez samych apologetów, uczestników współwinnych czy nawet współtwórców tego stanu rzeczy [8].

Czwarta i ostatnia tendencja jest skutkiem poprzednich, a zagraża samym ekonomicznym podwalinom nauk o zarządzaniu. Otóż przemysł wydawniczy oparty o rankingi, czy wprost o wskaźnik *Impact Factor*, prowadzi do rankingu jednostek naukowych i samych badaczy. Ci spośród nich, którzy gromadzą najwięcej punktów, osiągają też największy prestiż, a dalej najlepszą pozycję w uzyskiwaniu finansowania. System finansowania nauki w Polsce uzależnia przecież wysokość finansowania od tak wycenianej jakości jednostki naukowej. Nie jest to system wyjątkowy, bowiem globalny rynek szkół biznesu jest oparty na podobnym mechanizmie. Zatrudniając najbardziej prestiżowych autorów, szkoły biznesu mogą znacząco podnosić czesne. Jednakże, jak stwierdzają Durand i Dameron, studenci jedynie z rzadka mają kontakt z tymi prestiżowymi autorami [5]. Rośnie typowa bańka spekulacyjna, która wieszczy równie przewidywalne pęknięcie i kryzys.

Wyróżnione powyżej tendencje nie są jednak ani nowe, ani jedyne. Niosą za sobą poważne skutki dla metodologii badań, a w jej zakresie dla metod badań interpretatywnych. Tym implikacjom jest poświęcone niniejsze opracowanie. Sądzę, że nadchodzi czas refleksji na temat przyszłego rozwoju tej grupy metod, bowiem na rosnące niezadowolone – motor postępu – nakładają się wcześniejsze zjawiska. Dotykają one badań uniwersyteckich w szczególności i im właśnie poświęcam uwagę w tym opracowaniu. Implikacje dla badań interpretatywnych przedstawię w potrójnym kontekście. Po pierwsze, wskażę zmieniającą się rolę uniwersytetu na przestrzeni historii istnienia tej instytucji. Po drugie, przedstawię te spośród współczesnych uwarunkowań badań i kształcenia badaczy, które jednocześnie wywołują coraz powszechniejszą zgodę wśród badaczy oraz wywierają coraz silniejszy wpływ na badania uniwersyteckie. To one właśnie kryją się pod tytułowym przemysłem, czy może uprzemysłowieniem badawczej aktywności człowieka. Po trzecie, naszkicuję debatę rygor – znaczenie, chyba o kluczowym znaczeniu dla rozwoju nauk o zarządzaniu. Hołdowanie rygorowi nie może bowiem odbywać się kosztem znaczenia badań dla zrozumienia zjawisk, a dalej dla praktyki menedżerskiej. Na tej podstawie sformułuję alternatywne ścieżki

rozwoju metod interpretatywnych. Jedna z nich polega na akomodacji do występujących trendów i uprzemysłowienia tego nurtu. Druga sprowadza się do powrotu do korzeni i ustawienia znaczenia w centrum dociekań.

1. Badania naukowe w instytucji uniwersytetu

Kontekst historyczny dla rozważań o badaniach naukowych w ogóle, a ramach tej refleksji o badaniach interpretatywnych w szczególności, jest istotny, bowiem wywiera presję instytucjonalną na zachowania badaczy oraz kształtuje efekty tych zachowań. Uniwersytety nie powstały po to, aby prowadzić badania, ale by spełniać inne role na rzecz rozwoju społecznego. Narzucenie im aktywności badawczej jest pomysłem nowoczesnym, skutecznym, ale wymagającym głębokich zmian nie tylko w funkcjonowaniu wewnętrznym. Istotniejsze nawet od zmiany wewnętrznej jest włączenie tego odnowionego uniwersytetu w sieć relacji z władzą publiczną i przemysłem. Do takiej tezy prowadzi przedstawiony w tej części selektywny rys historyczny faz rozwojowych instytucji uniwersytetu.

Większość badaczy przypisuje akademii platońskiej rolę pierwowzoru w dociekaniu źródeł instytucji uniwersytetów. Ustanowiona w 385 r. p.n.e. przetrwała aż do 529 r. n.e., kiedy to rzymski cesarz Justynian objął ją bezpośrednim nadzorem państwa. Niewiele jednak wiadomo o wewnętrznej organizacji, stopniu formalizacji, liczebności uczestników itd. tej instytucji. Wiadomo wszelako, że jej nazwa potoczna „akademia” wzięła się z gaju oliwnego ozdobionego posągami Akademosą, w którym realizowano główną metodę kształcenia obywateli, tj. dysputy. Była więc ważnym miejscem koncentracji uczonych i uczących się, prestiżowym miejscem długotrwałych spotkań z wybitnymi myślicielami. Jednak nie była, w ani zamiarze, ani też w wykonaniu, miejscem systematycznie prowadzonych badań.

Średniowieczny uniwersytet przetrwał w niewiele zmienionej postaci do czasów dzisiejszych. Pierwszy utworzono Uniwersytet w Bolonii (1088 r.), następnie Uniwersytet w Paryżu, zwany znacznie później Sorboną (ok. 1150 r.), a dalej Uniwersytet w Oxfordzie (1167 r.). Zwykle wykłady prowadzono na czterech wydziałach: prawa, medycyny, teologii oraz sztuki. Rolą tej instytucji było, na co wskazuje już wewnętrzna jej organizacja, dostarczanie wykształconych kadr dla sprawnego funkcjonowania państwa i społeczeństwa. Znaczenie uniwersytetów średniowiecznych okazało się tak wielkie, że w dwóch falach ich liczba na kontynencie się zwiokrotniała. Nazwa „uniwersytet” ma swoje średniowieczne źródło, bowiem oznaczała społeczność studentów i magistrów (łac. *universitas magistrorum et scholarium*). W ówczesnym społeczeństwie społeczność ta była zorganizowana na wzór cechów i cieszyła się znaczną autonomią, pogłębianą zresztą na przestrzeni średniowiecza bullami papieskimi. Jednakże trzeba podkreślić, że nie przypisywano uniwersytetom roli badawczej jako podstawowej,

a ci spośród wielkich naukowców renesansu, a później oświecenia: Kopernik, Galileusz czy nawet Newton prowadzili swoje badania poza uniwersytetami. Wymienione tu nazwiska są znamienne dlatego, że jawny opór wobec ich odkryć organizował się właśnie w uniwersytetach, które wystawiły sobie świadectwo przywiązania do tradycji i małej otwartości na tworzenie nowej wiedzy.

Kształt tej instytucji zmienił się dopiero za sprawą A. Humboldta, który przypisał jej zupełnie nową rolę i tej roli podporządkował ustrój wewnętrzny uniwersytetu. Podstawowym zadaniem stało się promowanie rozwoju jednostki i narodu. Aby to zadanie osiągnąć, za niezbędne uznano prowadzenie badań, a także przełamanie istniejących dotąd barier międzywydziałowych. Dla Humboldta nauka jest bowiem jedna. Bardzo krótki okres, w którym był on ministrem nauki w królestwie Prus, okazał się niewystarczający do przeprowadzenia tak rewolucyjnej zmiany. Przełomowy pomysł potrzebował nie tylko opieki państwa, lecz także wzmocnienia poprzez więzi zewnętrzne. Powstały one za sprawą długoletniego ministra nauki Friedricha Althoffa, który uczynił profesorów pracownikami państwa, a uniwersytety wyciągnął spod działania praw rynku. W istocie można by stwierdzić, że Althoff okazał się oświeconym despota, który kierował nie tylko rozwojem uniwersytetów, lecz także dbał ich więzi z przemysłem i rozwój samego przemysłu, stosując narzędzia dostępne państwu, od budżetu począwszy, a na regulacjach prawnych skończywszy. Jakkolwiek skopiowanie tego systemu okazało się bardzo trudne, a imitacje nie wszędzie przynosiły oczekiwane efekty, to w przypadku Niemiec praktyki te okazały się spektakularnym sukcesem. Badania naukowe, ochrona praw autorskich oraz efektywna komercjalizacja wiedzy spowodowały gwałtowny rozwój naukowy, gospodarczy, społeczny, a później także militarny kraju. Najlepszą miarą efektywności systemu Althoffa, w który wprzęgnięto uniwersytety koncepcji Humboldta, może być absolutnie dominujący udział niemieckich uczonych wśród laureatów nagrody A. Nobla w różnych dziedzinach nauki, aż do końca lat 30. XX wieku.

Kolejna faza rozwojowa koncepcji uniwersytetu jest widoczna w USA przełomu XIX i XX wieku. W ścisłej inspiracji humboldtiańskiej powstaje amerykański wariant, walnie wsparty filantropijnym ruchem magnatów przemysłu. Uniwersytet w Chicago powstaje za sprawą donacji i nadzoru H. Rockefellera, a wyróżnia się sprawnością w pozyskiwaniu funduszy, efektywnością w ich wykorzystaniu i spełnia oczekiwania stawiane badaniom naukowym. Rozwój społeczny i gospodarczy zależy tak dalece od badań naukowych, że rygorystyczne ich prowadzenie postrzega się jako główną rolę uniwersytetu. Produktywność naukowa wyrażana publikacjami w prestiżowych wydawnictwach jest pokłosiem tego korporacyjnego we współczesnym znaczeniu myślenia o uniwersytecie.

Termin „korporacja” ściśle wiązał się z uniwersytetem średniowiecznym, wyrażając odrębność i szczególne prawa społeczności akademickiej w ustroju feudalnym. Współcześnie korporacja oznacza formę organizacji wysiłku zbiorowego, ekspansywną,

tj. nakierowaną na rozwój i posługującą się ekonomicznymi kryteriami oceny działań. Pośród nich szczególnie znaczenie przypisuje się innowacyjności, ale na co dzień bardziej widoczne jest oczekiwanie produktywności. Prowadzenie badań naukowych ma wyrażać się produktywnością, a ona – publikacjami. Zasadę tę ucieleśnia mało żartobliwe powiedzenie *publish or perish* (publikuj albo giń). Jeszcze dosadniej ujmuje się dwie postaci ról uniwersytetu w systemie amerykańskim, gdzie występują *teaching university* i *research university*.

2. Współczesne uwarunkowania badań uniwersyteckich

Najogólniej widoczne w długoterminowej obserwacji treści i konotacji pojęcia uniwersytetu zmiany można także uchwycić punktowo na obecny czas. Debata środowiskowa uwypukla niektóre spośród takich uwarunkowań, np.: wpływ reform na awanse naukowe, biurokratyzację oceny dorobku naukowego jednostek naukowych i pojedynczych pracowników nauki, presję na umiędzynarodowienie, finansowanie badań w drodze konkursów. Te i inne elementy wyróżniają najtrudniejsze, najbardziej kontrowersyjne i wywołujące najsilniejsze emocje zmiany w całym systemie funkcjonowania nauki w Polsce. W istocie rzeczy jednak zmiany te są skutkiem szerszych procesów, które zachodzą globalnie i dotyczą każdego z krajów rozwiniętych. Uniwersytet staje się więc zglobalizowany poprzez siły, które na niego oddziałują. Łącznie nazywam te siły uprzemysłowieniem ze względu na podobieństwo procesów oraz zewnętrznych uwarunkowań właśnie do rewolucji przemysłowej. Pośród szczegółowych sił wpływających na kształcenie badaczy wymienia się [10]:

- Umasowienie – wyrażone skokowym wzrostem liczby studentów, badaczy i kandydatów do poziomów nienotowanych wcześniej w historii. Przyczyn można upatrywać w umasowieniu edukacji wyższej na pierwszym i drugim stopniu, ale także w zapotrzebowaniu zgłaszanym przez przedsiębiorstwa.
- Umiędzynarodowienie – które przejawia się nie tylko wielonarodowością zespołów badawczych, lecz także jednoczesnością badań prowadzonych w różnych krajach, konfrontowanych ze znaczną częstotliwością podczas konferencji naukowych, czy publikacji.
- Dywersyfikacja – jest skutkiem umiędzynarodowienia oraz rozwoju społecznego, a wyraża się wielością wątków badawczych, perspektyw teoretycznych i sposobów realizowania badań.
- Uelastycznienie – sposób przygotowania do badań coraz częściej wykracza poza model mistrz – uczeń, który wymaga nie tylko długotrwałej relacji. Komfort długotrwałości staje się coraz mniej dostępny, a przy tym relacja mistrz – uczeń mało efektywna w wymiarze liczby szkolonych uczniów.

- Dyslokacja – w coraz mniejszym stopniu obserwuje się trwałą koncentrację przestrzenną badań, bowiem pojawiają się projekty wielonarodowe, o ograniczonym czasie trwania, a środki techniczne w większym stopniu ułatwiają bieżącą współpracę na duże odległości.
- Wzrost ilościowy – dotyczący samej funkcji kierownika projektów badawczych, wyrażony w jednoczesnej realizacji wielu zadań badawczych i nadzorze nad wieloma projektami, co wymaga sięgnięcia po decentralizację decyzji oraz zespołowe kierownictwo.
- Utowarowienie – przełomowe postrzeganie edukacji jako przedmiotu obrotu oraz dobra indywidualnego, podczas gdy tradycyjnie wiedza miała charakter elitarny, a także stanowiła dobro wspólne. W rezultacie zmieniają się postawy odbiorców wiedzy – studentów, przedsiębiorców, którzy stają się konsumentami.
- Makdonaldyzacja – prowadzi do standaryzacji i poszukiwania maksymalnej wydajności, przy ograniczonym asortymencie produktowym. Z pracowników naukowych czyni specjalistów, którzy powinni umieć znaleźć się w wielu różnych zespołach. Warunkiem sukcesu staje się specjalizacja w ramach standardowych procesów badawczych.
- Regulacja – stanowi kolejny wyraz umasowienia, bowiem wraz ze wzrostem ilościowym oraz pojawieniem się konsumenckiej postawy zachodzi potrzeba uregulowania stosunków między badaczami, badaczami a uniwersytetami czy jednostkami finansującymi. Przejawem jest rosnący ciężar sprawozdawczości, ale także pojawienie się mechanizmów kontroli jakości, jakże podobnych do stosowanych w produkcji przemysłowej.
- Kapitalizacja – bowiem projekty badawcze składają się z wielu komponentów, mogących być przedmiotem komercjalizacji łącznie lub osobno. Skutkuje to pojawieniem się na znaczną skalę problemu własności intelektualnej, oczekiwania rentowności oraz pomiaru wartości wiedzy.
- Interdyscyplinarność – jest skutkiem wzrostu złożoności projektów badawczych oraz rozwoju wiedzy. Wąskie tematycznie projekty uzyskują legitymizację poprzez włączenie w szersze badania ukazujące użyteczność rozwijanej wiedzy, a także otwierając drogę do krzyżowej inspiracji pomiędzy dziedzinami wiedzy.
- Proliferacja różnych form uznania kompetencji badawczych, liczby badaczy i przejawów twórczości akademickiej – znacząco wykracza poza zbiurokratyzowany system „liczenia punktów”, który staje się w coraz większym stopniu złożony.

Z pewnością listę tych procesów należałoby rozwijać, a także usystematyzować w logicznie poprawny podział istotnych czynników zmiany w badaniach naukowych. Tymczasem podejmę się zabiegu odwrotnego, polegającego na poszukiwaniu syntezy znaczenia tych zmian. Analogicznie do upadku systemu rzemieślniczego, wskutek uprzemysłowienia produkcji, zachodzą zmiany w sposobie organizacji prowadzenia badań na uniwersytetach. Towarzyszyły temu procesowi istotne konsekwencje.

Pierwszą spośród nich jest upadek roli mistrza, nie dlatego, aby mistrzów zabrakło, czy też ich kompetencje straciły znaczenie. Konkurencyjny, przemysłowy model podziału pracy, automatyzacji, organizacji przemysłowej okazał się wielokrotnie bardziej wydajny. Zresztą wydajność dotyczy nie tylko wytwarzania produktów, lecz także kształcenia kolejnych wykonawców. W rezultacie uprzemysłowienia wytwórczości towary skokowo staniały, stały się powszechnie dostępne. Analogiczne zjawisko można obserwować w przemyśle badań – oczekiwanie dostępności, produktywności znacznie przekracza możliwości modelu mistrz – uczeń. Poszukiwanie rozwiązań alternatywnych – zespołów badawczych, laboratoriów itd. powoduje migrację pracowników od relacji mistrz – uczeń w stronę przemysłu, który premiuje specjalistów, a także menedżerów badań.

Drugą istotną konsekwencją jest modularność i standaryzacja. Podobnie jak produkty przemysłu muszą być do siebie dopasowane, aby mogły spełniać własną rolę, tak i badania znajdują się pod presją standardów po to, aby do siebie nawzajem „pasowały” i tworzyły spójny zbiór wiedzy. Przenosząc ten argument na poziom metod badawczych, ortodoksyjne stanowisko wskazuje na potrzebę rozwijania nauki w ramach pojedynczego, pozytywistycznego paradygmatu. Argumentem przesądającym na jego rzecz, choć także na rzecz każdego innego, jest potrzeba spójności założeń. W tym duchu nie można bowiem integrować wyników badań empirycznych powstałych na gruncie odmiennych metod, a zatem nie można tworzyć spójnej konstrukcji intelektualnej z eklektyzmu dostępnych perspektyw poznawczych i związanych z nimi różnych metod. Zatem badacz odnajdzie swoje miejsce w przemyśle badań, jeśli będzie spełniał standardowe wymogi. Odmienność, choć charakterystyczna dla innowacji radykalnych, staje się ryzykowną strategią.

Trzecią konsekwencją jest specjalizacja. O ile od mistrza tradycyjnie wymagano posiadania rozległej i kompletnej wiedzy w jego obszarze kompetencji, o tyle obecnie wymagana jest choćby jedna wyspecjalizowana umiejętność. Najlepiej gdy odpowiada standardowym umiejętnościom, bowiem daje szansę uczestnictwa w zespołach badawczych, a dalej współautorskich. Widoczna w wielu dziedzinach nauki tendencja do publikowania prac zespołowych wyraża tego ducha specjalizacji, ale przy okazji znacząco zwiększa wydajność członków zespołów i dowodzi ich zdolności współdziałania. Czas samodzielnych mistrzów wydaje się przemijać pod presją zorganizowanych zespołów badaczy.

3. Skutki ortodoksji metodologicznej

Podobnie jak pejzaż gospodarki tworzą wielkie ekosystemy biznesu, oparte o własne standardy, tak i pejzaż nauki tworzą wspólnoty badaczy uprawniających naukę według podzielanego zespołu założeń. Paradygmaty, bo o nich mowa, konkurują ze sobą,

podlegając takim samym zjawiskom jak standardy przemysłowe. Podobieństwo zachodzi na poziomie samych praktyk czy przejawów standaryzacji, podczas gdy wśród wspólnot ludzi można dodatkowo obserwować zjawiska plemienne [7]. Polegają one nie tylko na przyjmowaniu przez wspólnoty określonych struktur wewnętrznych, ale także na rywalizacji lub ignorowaniu siebie nawzajem. W tym socjologicznym ujęciu zachowań badaczy ideał Humboldta, w którym nauka nie tworzy granic, ale właśnie znosi je w poszukiwaniu zrozumienia świata, nadal pozostaje odległy.

Istotną rolę w tym procesie dzielenia wspólnot spełniają standardy oceny metod stosowanych przez badaczy. Ortodoksyjna metodologia, opracowana w wielkim projekcie pozytywistów, opiera się na dwóch podstawowych założeniach. Pierwszym z nich jest obiektywne istnienie rzeczywistości, zatem jej uczestnicy i obserwatorzy powinni móc postrzegać ją identycznie przy zastosowaniu właściwie zastosowanych metod. Ocena metody polega więc na stwierdzeniu, na ile pozwala ona spełnić ten idealny postulat pozytywistów, a na ile obciąża ją subiektywizm badacza. Drugim kluczowym założeniem jest niezmiennosc prawidłowości zachodzących w badanej rzeczywistości. Tylko wtedy uzasadnione jest poszukiwanie wzorców czy praw, jeśli one są niezmiennie. A jeśli jednocześnie są spełnione obydwa założenia, to owe prawidłowości istnieją *a priori*, rolą badaczy jest ich odkrywanie, a obowiązkiem – ochrona zabiegów badawczych przed zniekształceniem uzyskanego obrazu.

Warto zatrzymać się nieco przy tych ortodoksyjnych założeniach dlatego, że ich zgodność z przedmiotem badań nauk społecznych, ekonomicznych i o zarządzaniu budzi wątpliwości. Nie jest bowiem jasne, na ile rzeczywistość przedsiębiorstwa istnieje obiektywnie, a na ile jest wytworem postrzegania menedżerów, i to postrzeganie powoduje działania, dalej zaś zjawiska, a nie ich istota własna. Ta pierwsza linia podziału pomiędzy badaczami jest zupełnie niemożliwa do kompromisowego usunięcia: albo rzeczywistość istnieje niezależnie od jej uczestników, albo rzeczywistość istnieje ze względu na konkretnych uczestników. Druga linia podziału dotyczy niezmienności praw. Natura człowieka jest związana ze zdolnością do uczenia się, co implikuje zmienność zachowań ze względu na obserwowane skutki. Skrajne ujęcie tej cechy prowadziłoby do tymczasowości wszelkich ustaleń w naukach społecznych. Ale nawet bez posuwania się do skrajności, trzeba dostrzegać, iż znaczenie przypisywane tym samym wydarzeniom ulega zmianie. Metody interpretatywne, poszukujące znaczeń, właśnie uwzględniają tę zmienność, ściśle ograniczając ustalenia do kontekstu. Tymczasem metody pozytywistów tego nie czynią, aspirując do uniwersalnego znaczenia ustaleń. Tu również kompromis jest niemożliwy.

Przedmiot badań w naukach o zarządzaniu sam w sobie powoduje więc spontaniczne wyłonienie się co najmniej dwóch paradygmatów posługujących się odrębnymi metodami. Pozytywiści okazali się jednak skuteczniejsi w uzyskiwaniu wpływu na środowisko, a czynią to głównie przez kształtowanie kryteriów oceny rygoru metodologicznego stosowanych w prestiżowych czasopismach. Pośród nich zestaw czterech

naczelnych kryteriów: trafność wewnętrzna, trafność zewnętrzna, trafność miar oraz rzetelność znajduje powszechne zastosowanie [4]. Do tego stopnia powszechne, że nawet badacze stosujący metody interpretatywne, a szczególnie studia przypadków, sami odnoszą swoje postępowanie do tych kryteriów [6]. Paradoksalnie więc stosuje się miarę jednego paradygmatu do badań prowadzonych w innym, mimo zgłaszanego jednocześnie poglądu, iż same wyniki badań empirycznych prowadzonych w dwóch różnych paradygmatach nie będą dały się pogodzić. W warunkach niemożności porozumienia się co do metod prowadzenia badań jedna wspólnota narzuciła innym jedyną słuszną miarę oceny rygoru, w domyśle naukowości badań. W rezultacie to badania pozytywistów dominują ilościowo, zaludniają strony wydawnictw, nawet jeśli pojawiają się ostatnio coraz głośniejsze wątpliwości co do ich rzeczywistego wpływu na rozwój nauki, wymienione we wstępie do niniejszego opracowania.

Jedną z takich podstawowych wątpliwości wyraża się w debacie rygor – znaczenie badań. Dążenie do wzrostu rygoru publikowanych badań przejawia się głównie w stosowaniu technik ilościowych, postępującej ich złożoności, wspieranej nie tylko rozwojem technik analizy, lecz także dostępnością danych. Dzięki temu badacze nauk o zarządzaniu uzyskują zupełnie nową możliwość ujawniania drobnych zmiennych, identyfikacji niezbyt silnych relacji, a to dzięki wzrostowi liczebności badanych prób statystycznych. Jak to pesymistycznie ujął Combs: „wiemy coraz więcej o coraz mniejszych drobiazgach” [3]. Analiza publikowanych w najbardziej prestiżowych wydawnictwach w ostatnich dekadach prac z zakresu nauk o zarządzaniu wyraźnie potwierdza tę tendencję poszukiwania, być może fasadowego, rygoru poprzez techniki statystyczne. Skutkiem tego jednak jest świadomość spadku znaczenia badań dla menedżerów, utraty wpływu akademików na praktykę gospodarczą, a nawet dostrzeżenie utraty pozycji referencyjnej publikacji naukowych w bibliotekach menedżerów. Niektórzy proponują obrazowanie paradoksalnej zależności: rygor – znaczenie, wskazując, że badacze muszą zawierać kompromisy na rzecz jednej lub drugiej cechy. I tak bardzo rygorystyczne badania byłyby całkowicie pozbawione znaczenia, i odwrotnie – bardzo wpływowe badania byłyby całkowicie pozbawione walorów rygoru. Pomiędzy ekstremalnymi pozycjami każdemu wzrostowi wartości jednej z tych zmiennych towarzyszy spadek wartości drugiej zmiennej.

Gdyby relacja rygor – znaczenie miała rzeczywiście cechy *trade-off*, znaczyłoby to, iż metodologia badań nie spełnia swojej roli w dostarczaniu wiarygodnej wiedzy. Przecież samo odkrywanie prawidłowości lub znaczeń ma twórczą rolę dla odbiorców teorii, umożliwiając bezpieczną replikację w ich własnym kontekście. Jeśli zatem akademicy dostrzegają opozycję rygor – znaczenie, to uprawnia do jak największego krytycyzmu wobec wybieranych metod, a także jakości ich zastosowania. Słowem, wiemy coraz więcej, ale jesteśmy też coraz bardziej zagubieni [12]. Warto wobec tego przypomnieć apel redaktora naczelnego, sformułowany we wstępie do pierwszego wydania „Academy of Management Journal” ponad 60 lat temu: „Wyróżniający

wkład nauki nie polega na pomiarze, nie na kwantyfikacji czy statystyce, nawet nie na eksperymentach laboratoryjnych, ale na kombinacji dedukcyjnych i indukcyjnych technik dla opracowania logicznych, abstrakcyjnych i sprawdzonych systemów myślenia” [11]. Trudno wyobrazić sobie bardziej aktualny apel o tworzenie teorii pozbawionych dogmatyzmu jednej szkoły myślenia. Teoriotwórczy wysiłek zmierza bowiem do nadania znaczenia temu, co go przed nim nie miało, a znaczenie to chyba najważniejszy wyróżnik metod interpretatywnych.

4. Implikacje dla metod interpretatywnych

Zarysowane wyżej trendy są tak dalece długoterminowe i powolne, że ich wpływ staje się widoczny dopiero wówczas, gdy skala zmian staje się przemożna lub splot trendów szczególnie niedopasowany do istniejących struktur i tradycyjnych sposobów działania. Wydaje się, że taki stan rzeczy obserwujemy obecnie. Badania uniwersyteckie przekształcają się w działalność typu przemysłowego, z właściwym jej porządkiem i zjawiskami. Kilka przejawów może na to wskazywać.

Po pierwsze, wykształcenie uniwersyteckie, a dalej kształcenie badacza jest zastępowane szkoleniem. To kluczowa zmiana, nakierowana na kompetencje, a nie na człowieka. Wygenerowanie pewnego zasobu dostępnych kompetencji przyczynia się do tworzenia rynku pracy badaczy, w którym można zastępować jednych drugimi ze względu na posiadany standardowy, zdefiniowany pakiet kompetencji. Rdzeń tych kompetencji obejmuje umiejętność gromadzenia i analizy danych.

Po drugie, wskutek zmian samego przemysłu badań oraz szkolenia zamiast badaczy poszukiwani są wyspecjalizowani wykonawcy częściowych operacji, zwanych zadaniami badawczymi w poetyce wniosków o finansowanie badań. Konfigurowanie projektu badawczego polega zatem na rozpisaniu zamysłu badawczego w standardowym języku operacji badawczych, a następnie przyporządkowanie im niezbędnych kompetencji, wreszcie osób posiadających te kompetencje.

Po trzecie, konsekwencją specjalizacji staje się modularność badań, w których podobne zadania badawcze mogą być wkładem do różnych projektów badawczych. Otwiera to przed specjalistami znacznie szerszy rynek pracy, aniżeli w systemie rzemieślniczym, który charakteryzował się uprawianiem określonych tematów wybranych przez mistrza. Ponadto tworzy się rynek na projekty badawcze, rozumiany jako możliwość konfigurowania ich z dostępnych częściowych składników: baz danych, konkretnych metod analizy danych, opisów procedur gromadzenia danych, opisów ograniczeń przeprowadzonych badań empirycznych, a nawet dyskusji uzyskanych rezultatów.

Po czwarte, specjalistów trzeba skoordynować, a projekty opracować, zdobyć środki na ich finansowanie i rozliczyć. Pierwsza czynność ma cechy wyraźnie organizatorskie,

jednak pozostałe wkraczają szerzej w pole menedżerskie. Oprócz specjalistów badaczy, a zamiast mistrzów, pojawiają się menedżerowie badań. Obecnie jeszcze mało widoczni w Polsce, ci kluczowi aktorzy przemysłu badań stają się ważnym zasobem dla każdej instytucji badawczej. Posiadają bowiem, zwykle udokumentowaną dotychczasowymi osiągnięciami, zdolność do przyciągania środków badawczych, twórczego ich wykorzystania do rozwoju kadr, zdolność do publikacji wyników badań w najlepszych wydawnictwach, tworzenia zespołów, a w rezultacie skokowego wzrostu widoczności ośrodków naukowych.

Po piąte, produktywność zastępuje inne cechy w roli głównego kryterium oceny badań. Rygor badań poszukiwany jest wyłącznie ze względu na przypisywany mu wzrost prawdopodobieństwa skutecznego opublikowania wyników w prestiżowych, wysoko punktowanych czasopismach. Kreatywność oczekiwana jest o tyle tylko, o ile przynosi znaczną cytawalność prac. Nawet wkład do nauki coraz bardziej się kwantyfikuje, za sprawą bibliometrii stosowanej albo jako pomocnicza wskazówka, albo też jako wiodący wskaźnik. Dla indywidualnego badacza ważne jest publikowanie w określony sposób. Tam, gdzie podstawą oceny są proste miary punktowe, jak np. w Polsce, celem jest „uzbieranie” odpowiedniej liczby punktów. Tam, gdzie stosowane są miary przedziałowe, jak np. w Zjednoczonym Królestwie, celem badaczy jest *four-on four-on four*: publikacja czterech artykułów w ciągu czterech lat w czterogwiazdkowych (najlepszych) czasopismach. Tam, gdzie liczą się tylko niektóre wydawnictwa, jak np. w USA, chodzi o umieszczenie swoich prac w tzw. *top-tier journals*.

Obecnie te pięć przejawów jest przemożne i wymaga dostosowania się zarówno pojedynczych badaczy, jak i jednostek naukowych. Niektórzy sugerują wręcz, iż dostosowanie się do przemysłu badań jest warunkiem przetrwania. A jakie szczegółowe implikacje, w tym kontekście, trzeba widzieć dla badań interpretatywnych? Wydaje się, że rysuje się rozdroże w postaci wyboru akomodacji lub rozwoju.

Akomodacja oznacza uwzględnienie presji otoczenia i takie dostosowanie się do niej, aby pod krytycznie silnym naciskiem zachować zdolność do przetrwania. Z punktu widzenia samej procedury badawczej w badaniach interpretatywnych oznacza to potrzebę standaryzacji technik gromadzenia danych, aby uzyskać oczekiwaną specjalizację i modularność. Dalej, niezbędna jest komputeryzacja technik analizy danych, aby uzyskać analogiczną do pozytywistów zdolność do szybkiej analizy dużych zbiorów, a nade wszystko sprawdzalność wyników. Jest jasne, że komputeryzacja wymaga standaryzacji technik analizy danych podporządkowanej ilościowej analizie. O ile jest to łatwo wyobrażalne dla narracji chronologicznej, bowiem pozwala porządkować zbiór danych wedle kolejności zdarzeń i porządkować na konkretne fazy, o tyle analiza znaczeń w mniejszym stopniu wydaje się podatna na użyteczną kwantyfikację. Droga standaryzacji otwiera pole do syntetycznego przedstawiania wniosków, a więc usunięcia najważniejszej chyba przeszkody stojącej przed interpretatywistami, tj. rozwlekłości prac. Rezultatem tak rozumianej akomodacji, prowadzonej

wedle zasady dostosowania się do każdego ze szczegółowych wymogów stosowanych obecnie w przemyśle badań, jest możliwość stosowania pozytywistycznych kryteriów oceny rygoru metodologicznego. Wnikliwy czytelnik zauważy jednak z pewnością, że taka akomodacja oznacza utratę walorów metod interpretatywnych i zada pytanie: czy w tym duchu rzeczywiście są one potrzebne?

Rozwój stanowi odpowiedź znacznie bardziej ambitną na presję przemysłu badań, a przy okazji dostarcza odpowiedzi na pytanie o tożsamość badań interpretatywnych zadane powyżej. Otóż rolą interpretacji jest poszukiwanie znaczeń, a dalej metaznaczeń powtarzających się w wielu kontekstach. O ile bowiem przekonania aktorów, ich widzenie rzeczywistości jest ściśle osadzone w konkretnym kontekście, o tyle jednak liczba kontekstów nie jest nieograniczona, dają się one nawet intuicyjnie podzielić na typy. W ramach typów można się już spodziewać występowania typowych znaczeń, zachowań czy procesów. Świadomość istnienia pary kontekst – znaczenie, tak charakterystyczna dla metod interpretatywnych, otwiera drogę do tworzenia teorii. Ambicje pozytywistów w formułowaniu uniwersalnych wyników badań empirycznych z trudem przechodzą konfrontację z rzeczywistością. Inny jest bowiem kontekst gospodarki rozwijającego się kraju Unii Europejskiej, a inny – rozwijającego się kraju Azji Południowej. Obydwa różnią się od dominującego w liczbie publikacji, ale nie w samej rzeczywistości gospodarczej, kontekstu północno-amerykańskiego. Tymczasem uwzględnienie kontekstów umożliwia tworzenie teorii ze względu na typowe uwarunkowania kontekstowe, skąd już tylko krok dzieli od odkrywania metawzorców. Chyba warto w tym wysiłku odkryć falsyfikacjonizm Poppera na nowo. Pozwala on prowadzić rzetelny wysiłek tworzenia teorii, stawiając wymóg określania granic obowiązywania odkrytych prawidłowości. Granice teorii są bowiem znacznie trudniejsze do wykazania, aniżeli granice prawomocności wniosków typowo listowane w zakończeniach artykułów naukowych. Wymagają bowiem znajomości teorii, nakierowania na tworzenie teorii, a nie na publikację wyników badań empirycznych. To właśnie szczególna rola dla badań interpretatywnych – komplementarność wobec wysiłków pozytywistów, nakierowana na poszukiwanie znaczenia badanych zjawisk. Realizacja tego zamysłu jest trudniejsza od akomodacji dlatego, że potrzebne jest poszukiwanie porozumienia z innym paradygmatem poprzez wzajemną świadomość ograniczeń. Dobrym punktem wyjścia dla tych poszukiwań jest niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy.

Bibliografia

- [1] Alvesson M., Sandberg J., *Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research*, "Journal of Management Studies" 2013, Vol. 50, No. 1, pp. 128–152.
- [2] Blaug M., *The Trade-Off between Rigor and Relevance: Sraffian Economics as a Case Point*, "History of Political Economy" 2009, Vol. 41, No. 1, pp. 219–247.

- [3] Combs J.G., *Big samples and small effects: let's not trade relevance and rigor for power*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No 1, pp. 9–13.
- [4] Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 161, s. 51–62.
- [5] Durand T., Dameron S., *Where have all the business schools gone?*, "British Journal of Management" 2011, Vol. 22, No. 3, pp. 559–563.
- [6] Gibbert M., Ruigrok W., Wicki B., *What Passes as a Rigorous Case Study?*, "Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29, No. 13, pp. 1465–1474.
- [7] Gulati R., *Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 4, pp. 775–782.
- [8] Pfeffer J., *A modest proposal: How we might change the process and product of managerial research*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 6, pp. 1334–1345.
- [9] Starkey K., Hatchuel A., Tempest S., *Management research and the new logics of discovery and engagement*, "Journal of Management Studies" 2009, Vol. 46, No. 3, pp. 547–558.
- [10] Taylor S., *Changes in doctoral education: implications for supervisors in developing early career researchers*, "International Journal of Researcher Development" 2012, Vol. 3, No. 2, pp. 118–138.
- [11] Thompson J., *On Building an Administrative Science*, "Administrative Science Quarterly" 1956, Vol. 1, No. 1, pp. 102–111.
- [12] Vermeulen F., *On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress In Management Research*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 6, pp. 978–982.

PRZEMYSŁ BADAŃ NAUKOWYCH. IMPLIKACJE DLA INTERPRETATYWNYCH METOD W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Instytucja uniwersytetu ewoluuje przez wieki wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi, a w ostatnich kilkunastu latach zaostrza się presja kilku konwergentnych tendencji. Powodują one wypieranie tradycyjnego modelu mistrz – uczeń przez podporządkowane produktywności naukowej laboratoria naukowe oparte o specjalizację i zarządzane przez menedżerów. Przyczyniło się to do nieproporcjonalnego wzmocnienia metodologii pozytywistów kosztem badań interpretatywnych. Ponowny wzrost znaczenia interpretatywistów wymaga nie tyle

akomodacji do występującej presji na produktywność, ile powrotu do dociekania znaczeń w naukach o zarządzaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: BADANIA, PRZEMYSŁ, EMANCYPACJA, PRESJA

THE RESEARCH INDUSTRY. IMPLICATIONS FOR INTERPRETATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT

Abstract

Universities as institutions evolve throughout centuries in line with socio-economic changes, yet in the last years the pressure of convergent trends becomes more acute. As a result the traditional model master-apprentice is being replaced by laboratories oriented at productivity, which use specialization and research management. This leads to an overwhelming recognition of positivist methodologies, at the expense of interpretative research. A renewal of interpretative research can be sought through accommodation to current trends, but more importantly by a return to roots of sense-seeking in management.

KEY WORDS: RESEARCH, INDUSTRY, EMANCIPATION, PRESSURE

WYBRANE PROBLEMY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HOTELOWYCH Z WROCŁAWIA

Wprowadzenie

Biorąc pod uwagę wielkość generowanych przychodów oraz liczbę zatrudnionych pracowników, hotele są bez wątpienia najważniejszymi podmiotami gospodarki turystycznej. Ich specyfika, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, wynika zarówno z samej ekonomiki hotelu, jak i z warunków rynku, na którym funkcjonują. Do pierwszej grupy czynników z pewnością należą cechy, takie jak: szeroki zakres świadczonych usług, duża uniwersalność oraz wysoka kapitałochłonność. We współczesnym hotelu obok typowych usług hotelarskich, tj. nocleg i wyżywienie, jest także świadczona cała gama usług o charakterze: zdrowotnym, biznesowym, rekreacyjnym, rozrywkowym czy handlowym. Uniwersalność hotelu wynika zarówno z różnorodności jego lokalizacji (hotele zlokalizowane w dużych miastach, w miejscowościach turystycznych czy przy ważnych węzłach komunikacyjnych), jak i oferowanego standardu (hotele ekonomiczne i luksusowe). Wysoka kapitałochłonność hotelu jest natomiast konsekwencją dużego, sięgającego nawet 75–95%, udziału majątku trwałego w aktywach ogółem. Mimo relatywnie wysokich cen stosunek wartości sprzedaży do zaangażowanego kapitału jest niezbyt duży, co powoduje, że okres zwrotu z inwestycji hotelowej to 15 i więcej lat. Biorąc pod uwagę czynniki rynkowe, do najważniejszych należą bez wątpienia: duża sezonowość popytu, rosnące wymagania klientów oraz dynamiczny rozwój rynku hotelowego. Popyt hotelowy jest wysoce niestabilny za sprawą występowania fluktuacji o charakterze: rocznym (hotele wypoczynkowe) oraz tygodniowym (hotele biznesowe), co powoduje wzrost ryzyka operacyjnego hotelu [12, s. 30]. Goście hotelowi, nabywając usługi hotelowe po relatywnie wysokich

* **Dr Daniel Puciato** – Wydział Finansów i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.

cenach, wymagają wysokiej jakości oraz indywidualnego traktowania, co za sprawą powszechnie stosowanej standaryzacji nie jest rzeczą łatwą. W ostatnich latach w Polsce nastąpił gwałtowny przyrost liczby hoteli z 499 w 1990 roku do 2107 w roku 2013. Natomiast rozwój jakościowy wiąże się przede wszystkim ze wzrostem standardu świadczonych usług oraz z coraz liczniejszą obecnością międzynarodowych sieci hotelowych.

Sytuacja taka powoduje, że w sektorze hotelowym nasila się walka konkurencyjna. Ograniczona możliwość oferowania niższych cen oraz ciągłej poprawy jakości oferowanych usług powoduje, że coraz ważniejszym sposobem konkurowania stają się innowacje [4, s. 108]. W polskiej rzeczywistości gospodarczej ich generowanie, za sprawą różnego rodzaju barier i ograniczeń, nie jest kwestią łatwą. Nie ulega jednak wątpliwości, że innowacyjność hotelu będzie w coraz większym stopniu współdecydowała o poziomie jego konkurencyjności.

Dotychczasowe prace poświęcone kwestii innowacyjności podmiotów rynku turystycznego koncentrowały się przede wszystkim na rozpoznaniu wdrażanych innowacji oraz ogólnej ocenie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw [8, 10, 11, 13, 14, 15, 21]. Wyniki badań poświęconych przesłankom generowania innowacji były natomiast rzadziej publikowane [7, 9]. Zniwelowanie tej luki badawczej jest więc jednym z najważniejszych zadań artykułu.

W kontekście poczynionych uwag wprowadzających głównym problemem badawczym w pracy jest kwestia wybranych aspektów kształtowania innowacyjności hoteli. W pracy postawiono następujące problemy szczegółowe:

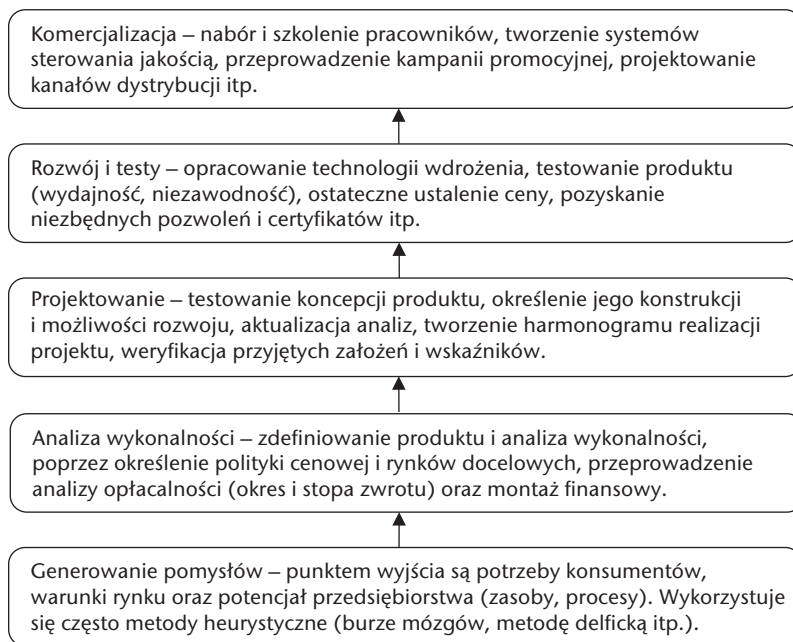
1. Jakie są najważniejsze źródła generowania innowacji?
2. Które sposoby poprawy innowacyjności są najważniejsze w przypadku wrocławskiego rynku hotelowego?
3. Jakie są główne bariery wdrażania innowacji w rozpatrywanych hotelach?

1. Teoretyczne aspekty innowacyjności przedsiębiorstwa hotelowego

Innowacja to proces wprowadzania zmian o charakterze radykalnym lub stopniowym w produktach i procesach, których rezultatem są nowości dające wartość dla klienta i przyczyniające się do wzrostu wiedzy w organizacji [6, s. 56]. Głównym kryterium podziału innowacji jest obszar zmian, według którego można wyróżnić innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne [3, s. 22–24; 5, s. 31–42]. Innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w obszarze swoich cech lub zastosowań. Dotyczy to przede wszystkim parametrów technicznych, materiałów, komponentów i funkcjonalności. Innowacja procesowa polega na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej

metody produkcji lub dostawy. Może to dotyczyć urządzeń oraz organizacji procesu produkcyjnego lub usługowego. Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej, związanej ze znacznymi zmianami w projekcie produktu, opakowaniu, dystrybucji, promocji czy polityki cenowej. Natomiast innowacja organizacyjna jest związana z implementacją nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, organizacji pracy czy stosunkach z otoczeniem. Przykładowy algorytm procesu generowania innowacji produktowych przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces generowania innowacji produktowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 69–74; 19, s. 121–126; 20, s. 661–663].

W odniesieniu do przedsiębiorstwa hotelowego innowacyjność wiąże się ze zdolnością do tworzenia i wdrażania innowacji, które przyczynią się do uzyskania długookresowych korzyści, chociażby w postaci wzrostu przychodów finansowych ze sprzedaży usług hotelowych (innowacje produktowe i marketingowe), czy poprawy sprawności funkcjonowania hotelu (innowacje procesowe i organizacyjne). Wyniki badań empirycznych wskazują na następujące atrybuty przedsiębiorstw, w tym hotelowych, które są ukierunkowane na generowanie innowacji [16, s. 33–36; 17, s. 178]:

1. Orientacja prorozwojowa – działania operacyjne i taktyczne powinny być ukierunkowane na realizację strategii zakładającej długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa, a nie maksymalizowanie zysku w krótkim okresie.
2. Czujność – niezbędna jest ciągła analiza otoczenia oraz dostrzeganie i antycypowanie kluczowych zmian na rynku hotelowym.
3. Sensytywność – oprócz generowania własnych innowacji przedsiębiorstwo hotelowe powinno wykazywać się odpowiednią wrażliwością na identyfikację i wdrażanie rozwiązań opracowanych przez inne podmioty.
4. Elastyczność – oprócz dostrzegania zmian w otoczeniu innowacyjne hotele muszą także wykazywać gotowość do ich akceptacji oraz szybkiego dostosowania firmy do nowych warunków rynkowych.
5. Akceptacja ryzyka – proces innowacyjny obarczony jest ryzykiem uzyskania wyników innych od założonych, dlatego ważny jest taki stosunek do niego, który umożliwi realizację również dość ryzykownych projektów. Tego rodzaju przedsięwzięcia jeśli się powiodą, kończą się często wygenerowaniem jakiś unikatowych innowacji.
6. Zaangażowanie w technologię – szczególnie dokładnie należy przyglądać się zmianom zachodzącym w otoczeniu technicznym, gdyż innowacje uwzględniające te zmiany mogą mieć kluczowy charakter.
7. Ograniczona konkurencja wewnątrz organizacji – generowaniu innowacji sprzyja budowanie kultury organizacyjnej, nastawionej na współpracę między komórkami organizacyjnymi hotelu, a w przypadku podmiotów zintegrowanych również między poszczególnymi zakładami.
8. Różnorodność – tworzeniu proinnowacyjnej kultury organizacyjnej sprzyja różnorodność pracowników, którzy posiadają różne kompetencje, pochodzą z różnych kręgów kulturowych, czy są w różnym wieku.
9. „Wyluzowanie” – w innowacyjnej organizacji musi być zapewniona przestrzeń dla kreatywności pracowników, umożliwiająca im niekonwencjonalne rozwiązywanie występujących w hotelu problemów.

Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw hotelowych nie zawsze musi być związana z ich samodzielnym generowaniem. Możliwe jest bowiem: unikanie innowacji i poszukiwanie tradycyjnych modeli biznesu, nabycie licencji, pozyskanie pracowników z innych przedsiębiorstw czy przejmowanie innych podmiotów gospodarczych [1, s. 133; 18, s. 65–70]. Jednak niezależnie od przyjętej ścieżki rozwoju głównymi obszarami innowacyjności hotelu są: lokalizacja, architektura, technologia, program usługowy, marketing i zarządzanie (por. tabela 1).

Tabela 1. Wybrane obszary innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych

Obszar innowacyjności	Charakterystyka
Lokalizacja	Innowacyjność może dotyczyć zarówno lokalizacji ogólnej (kraj, region czy miejscowość), jak i szczegółowej (konkretna działka ziemi). Za innowacyjne w danych warunkach można uznać np. usytuowanie obiektu na skalistym wybrzeżu typu klifowego.
Architektura i wystrój wnętrz	Wysoki potencjał innowacyjności dotyczy nie tylko architektury zabytkowej, lecz także nowoczesnych form projektowania samego obiektu, jego wnętrza (architektura wnętrz) i otoczenia (architektura krajobrazu). Szczególnie predestynowanymi obiektami do innowacyjności w tym obszarze wydają się być hotele butikowe.
Technologia	Innowacyjne rozwiązania technologiczne mogą być stosowane już na etapie budowy obiektu (np. hotele pasywne) czy wykonywania instalacji (np. hotele samoobsługowe). Tego rodzaju rozwiązania wykorzystuje się jednak powszechnie głównie w procesach: tworzenia materialnego zaplecza świadczenia usług, komunikacji marketingowej czy zarządzania (zintegrowane systemy zarządzania, aplikacje umożliwiające zarządzanie ceną itp.).
Program usługowy	Ten obszar innowacyjności hotelu jest najbardziej chłonny i może dotyczyć: tworzenia nowej lub modyfikowania już istniejącej oferty produktowej, rozszerzenia rynków zbytu, tworzenia specyficznych produktów kierowanych do wybranych segmentów rynku (pakiety usług przygotowywane dla osób określonej płci, będących w podobnym wieku, o mających zbliżone zainteresowania itp.).
Marketing	Wykorzystanie nowoczesnych technologii do celów promocyjnych lub dystrybucyjnych może dotyczyć np. korzystania z mediów społecznościowych, marketingu relacyjnego czy sieciowego.
Organizacja i zarządzanie	Innowacyjne rozwiązania mogą dotyczyć struktur organizacyjnych (np. tworzenia struktur macierzowych), proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, zarządzania ryzykiem, np. w oparciu o model <i>ERM</i> , budowania organizacji procesowej lub wykorzystywania nowych koncepcji, takich jak: zarządzanie: dynamiczne, wartością z uwzględnieniem zasobów niematerialnych, zaufaniem, talentami, kompetencjami czy zrównoważony model rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [8, s. 109; 9, s. 72].

2. Metodyczne założenia badań

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W obszarze teoretycznym zastosowano metodę dedukcji, przeprowadzając analizę piśmiennictwa oraz materiałów źródłowych. W sferze empirycznej wykorzystano metodę dokumentacyjną, metodę delficką oraz metodę sondażu diagnostycznego. W ramach metody i techniki badania dokumentów dokonano analizy danych z Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich, co umożliwiło inwentaryzację hoteli zlokalizowanych na terenie Wrocławia. W kolejnym etapie badań wykorzystano metodę delficką, prosząc ekspertów o wytypowanie głównych uwarunkowań innowacyjności. Panel ekspertów złożony był z trzech osób reprezentujących środowiska naukowe, biznesowe i branżowe turystyki. W ramach trzeciego etapu badań, w oparciu o metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystano technikę ankietową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety dotyczący

wybranych obszarów innowacyjności podmiotów rynku hotelowego, złożony z 20 pytań otwartych, półotwartych i zamkniętych oraz z metryczki. Ankieta została sporządzona w oparciu o wytyczne uzyskane od ekspertów. Przed przystąpieniem do badań zasadniczych kwestionariusz poddano badaniom pilotażowym i poprawiono w nim wszystkie dostrzeżone błędy. Badanie sondażowe (zasadnicze) przeprowadzono od kwietnia do czerwca 2012 roku na właścicielach lub menedżerach 29 hoteli zlokalizowanych we Wrocławiu. Stanowiło to około 63% tego rodzaju obiektów usytuowanych na terenie tego miasta. Dobór próby do badań miał charakter losowy (warstwowy).

Ponad połowa analizowanych hoteli (62,07%) była własnością podmiotów krajowych, 20,69% – podmiotów zagranicznych, natomiast 17,24% obiektów funkcjonowało w oparciu o kapitał mieszany. Wśród rozpatrywanych przedsiębiorstw nieznacznie więcej było hoteli zintegrowanych (51,72%), w stosunku do niezależnych (48,27%). Hotele biznesowe stanowiły 79,32%, natomiast turystyczne i tranzytowe – po 10,34% całości badanych obiektów. Niemal cztery na pięć badanych hoteli (79,31%) było usytuowanych w centralnej części miasta, natomiast co piąty (20,69%) – na jego obrzeżach. Większość podmiotów była prowadzona w formie spółek (79,31%), głównie cywilnych, z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjnych, natomiast przedsiębiorstw hotelowych o własności indywidualnej było 20,69%. Najliczniejszą grupę stanowiły hotele trzygwiazdkowe (55,17%) oraz czterogwiazdkowe (31,03%). Po około 7% hoteli było skategoryzowanych jako obiekty jednogwiazdkowe lub pięciogwiazdkowe. Hoteli dwugwiazdkowych nie było natomiast w analizowanej próbie wcale. Większość z branych pod uwagę w badaniu hoteli (69%) to obiekty duże, liczące powyżej 100 miejsc noclegowych. Hoteli małych posiadających do 100 miejsc noclegowych było natomiast 31% (por. tabela 2).

Tabela 2. Klasyfikacja analizowanych hoteli z Wrocławia w oparciu o wybrane kryteria

Wyszczególnienie	Liczba badanych obiektów	Odsetek badanych obiektów
Pochodzenie kapitału	x	x
Wyłącznie polski	18	62,07
Wyłącznie zagraniczny	6	20,69
Mieszany	5	17,24
Razem	29	100,00
Stopień integracji	x	x
Niezależny	14	48,28
Zintegrowany	15	51,72
Razem	29	100,00
Rodzaj (przeznaczenie) hotelu	x	x
Miejski – biznesowy	23	79,32
Miejski – turystyczny	3	10,34

Wyszczególnienie	Liczba badanych obiektów	Odsetek badanych obiektów
Tranzytowy	3	10,34
Razem:	29	100,00
Lokalizacja szczegółowa	x	x
Obrzeża miasta	6	20,69
Centralna część miasta	23	79,31
Razem:	29	100,00
Forma prawno-organizacyjna	x	x
Przedsiębiorstwa własności indywidualnej	6	20,69
Spółki	23	79,31
Razem:	29	100,00
Standard (formalna kategoria)	x	x
*	2	6,90
**	0	0,00
***	16	55,17
****	9	31,03
*****	2	6,90
Razem	29	100,00
Liczba miejsc noclegowych	x	x
Do100	9	31,00
Powyżej 100	20	69,00
Razem	29	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

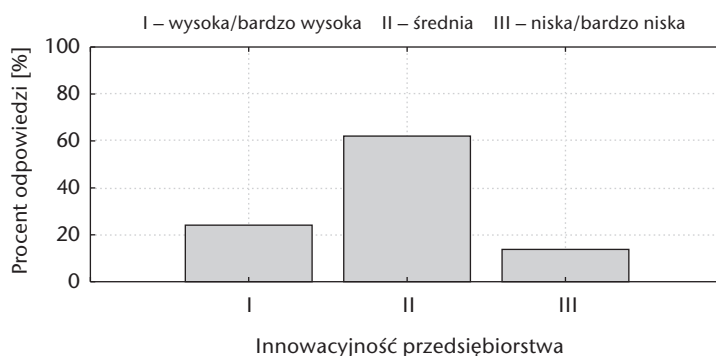
Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ustalono liczebność oraz częstotliwość odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety. Wyniki badań przedstawiono w tabelach i na rysunkach.

3. Problemy wdrażania innowacji we wrocławskich hotelach

Ponad połowa ankietowanych menedżerów lub właścicieli (62%) średnio oceniła poziom innowacyjności swoich hoteli. Prawie jedna czwarta (24%) uważała, że ich hotele charakteryzują się wysoką lub bardzo wysoką innowacyjnością, natomiast co szósty respondent (14%) ocenił ją jako bardzo niską lub niską (por. rysunek 2). Zdaniem 69% badanych prowadzenie badań marketingowych było najskuteczniejszym sposobem generowania innowacji w rozpatrywanych hotelach. Wykorzystanie metod: gromadzenie pomysłów (np. burzy mózgów) oraz stymulowanie i kreowanie nowych pomysłów przez kierowników i pracowników wskazało po 46%, transfer technologii

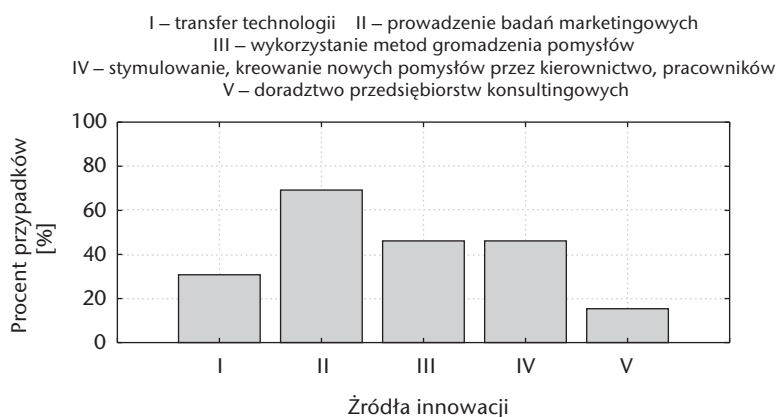
– 31%, natomiast doradztwo przedsiębiorstw konsultingowych – 15% respondentów (por. rysunek 3). Spośród potencjalnych sposobów poprawy innowacyjności polskich przedsiębiorstw hotelowych (por. rysunek 4) ankietowani wskazywali najczęściej na: wzrost nakładów na rozwój pracowników i liczby bezpłatnych szkoleń dla pracowników (po 25%), preferencje podatkowe dla innowacyjnych firm (17%), dokładną analizę i prognozę rynku hotelowego, wzrost środków UE stymulujących innowacyjność, uproszczenie procedur aplikowania o środki UE oraz prawne i finansowe wsparcie innowacyjnych podmiotów hotelowych (po 8%).

Rysunek 2. Ocena poziomu innowacyjności analizowanych hoteli Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Rysunek 3. Najważniejsze źródła innowacji w rozpatrywanych hotelach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Rysunek 4. Najważniejsze sposoby poprawy innowacyjności analizowanych hoteli

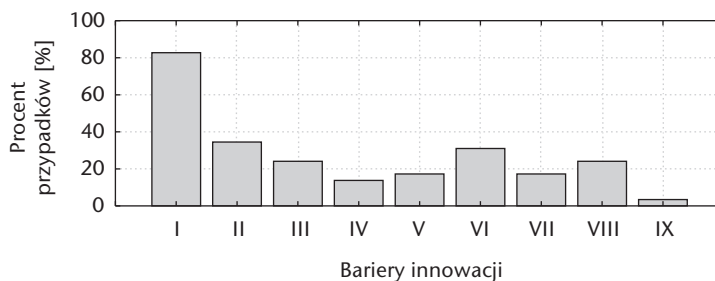


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Niedostatek zasobów finansowych i materialnych to największa bariera dla procesu generowania i wdrażania innowacji w rozpatrywanych hotelach. Wskazało ją aż 83% respondentów. Kolejnymi ważnymi przeszkodami były: opór wobec zmian wewnątrz organizacji – 34%, słaby system motywacyjny premiujący postawy innowacyjne – 31%, niedostatek zasobów ludzkich i słaba współpraca sektora nauki z biznesem – po 24%, niskie kompetencje kierowników i pracowników oraz niedostrzeżenie okazji w otoczeniu – po 17%, zbyt niskie nakłady na badania i rozwój w Polsce – 14%, a także niski poziom przedsiębiorczości wewnętrznej w hotelu – 3% (por. rysunek 5).

Rysunek 5. Główne bariery wdrażania innowacji w rozpatrywanych hotelach

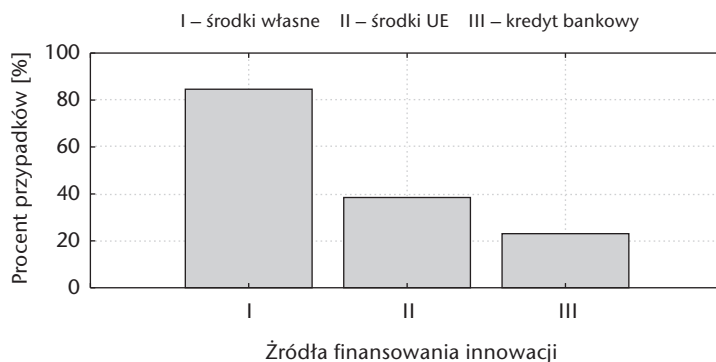
- I – niedostatek zasobów finansowych i materialnych II – opór wobec zmian wewnątrz organizacji
 III – niedostatek zasobów ludzkich IV – zbyt niskie nakłady na B+R w Polsce
 V – niskie kompetencje pracowników i kierowników VI – słaby system motywacyjny wynagradzający osoby innowacyjne w przedsiębiorstwie VII – niedostrzeżenie okazji w otoczeniu
 VIII – słaba współpraca sektora nauki z biznesem IX – niski poziom przedsiębiorczości wewnętrznej w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Zdecydowana większość (85%) badanych właścicieli lub menedżerów stwierdziła, że finansuje innowacje wprowadzane w swoich hotelach ze środków własnych, 38% pozyskała na ten cel środki z funduszy pomocowych Unii Europejskiej, natomiast 23% skorzystała z oferty kredytowej jakiegoś banku (por. rysunek 6).

Rysunek 6. Wykorzystywane w badanych hotelach źródła finansowania innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Podsumowanie

Z wysokim prawdopodobieństwem można stwierdzić, że w najbliższym czasie nastąpi znaczne zwiększenie roli innowacji w polskiej gospodarce narodowej. Wynika to zarówno z faktu, że innowacyjność będzie jednym z podstawowych warunków dalszego wzrostu gospodarczego, jak i z możliwości absorpcji dużych środków finansowych pochodzących z UE w obecnym okresie programowania. Zjawisko to będzie również dotyczyć poszczególnych: rynków (w tym turystycznego) oraz przedsiębiorstw (w tym hotelowych). Dla zlokalizowanych w Polsce hoteli budowanie wysokiej innowacyjności będzie prawdopodobnie jednym z ważniejszych warunków przetrwania oraz rozwoju w coraz bardziej konkurencyjnym sektorze.

W artykule przedstawiono najważniejsze przesłanki generowania innowacji we wrocławskich hotelach. Stanowi to swoiste uzupełnienie wcześniejszych badań, których autorzy koncentrowali się głównie na specyfikacji i klasyfikacji wdrażanych innowacji oraz na ogólnej ocenie innowacyjności podmiotów rynku turystycznego. Ustosunkowując się do postawionych we wprowadzeniu problemów szczegółowych, należy stwierdzić, że:

1. Prowadzenie badań marketingowych, wykorzystywanie metod: gromadzenie pomysłów, stymulowanie i kreowanie nowych pomysłów oraz transfer technologii to najskuteczniejsze sposoby generowania innowacyjnych rozwiązań.
2. Do potencjalnych sposobów poprawy innowacyjności hoteli zaliczono przede wszystkim: zwiększenie nakładów na rozwój pracowników, wzrost liczby bezpłatnych szkoleń oraz preferencje podatkowe.
3. Najważniejszymi barierami w procesie wdrażania innowacji były natomiast: niedostatek zasobów materialnych, opór wobec zmian wewnątrz organizacji oraz słaby system motywacyjny.

Duże znaczenie poznawcze i aplikacyjne poruszanych w artykule treści powoduje, że niezbędne jest prowadzenie dalszych badań nad problematyką innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych. Powinno one dotyczyć nie tylko hoteli, lecz także innych podmiotów rynku turystycznego, oraz mieć charakter ogólnopolski, a nie tylko lokalny.

Bibliografia

- [1] Baruk J., *Postawy kierowników wobec innowacji w organizacjach administracji publicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 131–147.
- [2] Cooper R., *Managing technology development projects*, „Engineering Management Review” 2007, No. 35, pp. 67–76.
- [3] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2014.
- [4] Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Nurty, koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2013.
- [5] *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD 2005.
- [6] O’Sullivan D., Dooley L., *Applying innovation*, Sage Publishing, London 2009.
- [7] Puciato D., *Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 303, s. 223–234.
- [8] Puciato D., *Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych z Beskidu Śląskiego*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 106–114.
- [9] Puciato D., *Przestrzenne uwarunkowania innowacyjności hoteli z Wrocławia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 3, s. 70–77.
- [10] Puciato D., Goranczewski B., Łoś A., *Innowacje w biurach podróży*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 7, s. 15–23.

- [11] Puciato D., Łoś A., Kielbasa A., *Obszary innowacyjności w wybranych hotelach Beskidu Śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 86, s. 387–398.
- [12] Puciato D., Łoś A., Mrozowicz K., *Franchising as a way of reducing moral hazard in the tourism market*, „Argumenta Oeconomica” 2013, No. 1(30), pp. 127–147.
- [13] Puciato D., Woś B., *Innowacje jako forma wzbogacania oferty wybranych gospodarstw agroturystycznych w Górach Świętokrzyskich*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Seria Oeconomica” 2011, nr 64, s. 113–124.
- [14] Rapacz A., Jaremen D., *Empirical analysis of selected attributes of innovation in Karpacz tourist enterprises*, „Management” 2011, No. 2, pp. 256–270.
- [15] Szymańska E., *Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 303, s. 307–315.
- [16] Tranfield D., Young M., Partington D., Bessant J., Sapsed J., *Knowledge management routines for innovation projects: developing a hierarchical process model*, „International Journal of Innovation Management” 2003, No. 7, pp. 27–49.
- [17] Trott P., *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Harlow-Milan 2005.
- [18] Tuominen M., Pippo P., Ichimura T., Matsumoto Y., *An analysis of innovation management systems characteristics*, „International Journal of Productions Economics” 1999, No. 60, pp. 60–78.
- [19] Verworn B., Herstatt C., *Approaches to the fuzzy front end of innovation*, Technische Universität, Hamburg 1999.
- [20] Zahay D., Griffin A., Fredericks E., *Sources, uses, and forms of data in the new product development process*, „Industrial Marketing Management” 2004, No. 33, pp. 657–666.
- [21] Zontek Z., *Rola doradztwa w kształtowaniu innowacji w turystyce*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 3, s. 106–120.

WYBRANE PROBLEMY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HOTELOWYCH Z WROCŁAWIA

Streszczenie

Ograniczona możliwość oferowania niższych cen oraz ciągłej poprawy jakości oferowanych usług powoduje, że coraz ważniejszym sposobem konkurencyjności w sektorze hotelowym stają

się innowacje. Głównym problemem badawczym artykułu jest kwestia wybranych aspektów kształtowania innowacyjności hoteli. Zastosowano metody: dedukcji, dokumentacyjną, delficką oraz sondażu diagnostycznego. W ramach sondażu diagnostycznego przeprowadzono ankietowanie przedstawicieli 29 hoteli zlokalizowanych we Wrocławiu. Respondenci uznali, że prowadzenie badań marketingowych, wykorzystywanie metod: gromadzenie pomysłów, stymulowanie i kreowanie nowych pomysłów oraz transfer technologii to najsukuteczniejsze sposoby generowania innowacyjnych rozwiązań. Do potencjalnych sposobów poprawy innowacyjności polskich hoteli zaliczyli przede wszystkim: zwiększenie nakładów na rozwój pracowników, wzrost liczby bezpłatnych szkoleń oraz preferencje podatkowe. Najważniejszymi barierami w procesie wdrażania innowacji okazały się natomiast: niedostatek zasobów materialnych, opór wobec zmian wewnątrz organizacji oraz słaby system motywacyjny. Wprowadzane we wrocławskich hotelach innowacje finansowano zwykle ze środków własnych firmy oraz z funduszy pomocowych Unii Europejskiej.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACYJNOŚĆ, HOTELE, WROCLAW

SELECTED PROBLEMS OF INNOVATIVENESS OF HOTEL ENTERPRISES IN WROCLAW

Abstract

Limited ability to offer lower prices and the continuous improvement of service quality, makes it increasingly important way to compete in the hotel sector by implementing innovations. The main research problem of this article is the issue of some aspects of the development of hotels' innovativeness. Methods used: deduction method, documentation method, Delphi method and diagnostic survey.

As part of the diagnostic survey, a survey among representatives of 29 hotels located in Wrocław was conducted. Respondents agreed that conducting marketing research, the use of methods of collecting ideas, stimulation and creation of new ideas and technology transfer are the most effective ways to generate innovative solutions. As potential ways to improve the innovativeness of Polish hotels respondents recognized mostly: an increase in expenditures for staff development, increase in the number of free training courses and tax preferences. The most important barriers in the implementation of innovation appeared to be: lack of material resources, resistance to change within the organization and weak motivational system. Innovations introduced in Wrocław hotels are usually financed from own company's funds and from EU aid funds.

KEY WORDS: INNOVATIVENESS, HOTELS, WROCLAW

KULTURA ORGANIZACYJNA POLSKICH UCZELNI W PERCEPCJI STUDENTÓW STUDIÓW EKONOMICZNYCH

Wprowadzenie

Znaczenie czynników kulturowych oraz kultury organizacyjnej jest coraz mocniej podkreślane w literaturze dotyczącej rozwoju społeczno-gospodarczego (w tym rozwoju regionalnego) [2, 8, 10, 15]. W Polsce, gdzie wciąż pokutują stereotypy podziału kraju według dawnych granic zaborów bądź też na Polskę A i Polskę B, brak jest porównawczych badań kultury organizacyjnej w różnych regionach kraju dla większości typów organizacji i instytucji, w tym dla szkół wyższych. Ponadto w polskiej literaturze nie stosowano wyrafinowanego narzędzia GLOBE do analizy kultury organizacyjnej w przekrojowych i ogólnopolskich badaniach. Również kwestie różnic regionalnych nie były dotychczas analizowane poprzez pryzmat kultury organizacyjnej poszczególnych uczelni we wszystkich częściach kraju. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu wciąż istnieje wiele tzw. dowodów anegdotycznych, których weryfikacja jest niezbędna do prawidłowej oceny występowania różnic regionalnych w Polsce. Podstawowym celem badania jest zatem analiza oceny praktyk i oczekiwań studentów wobec kultury organizacyjnej swoich uczelni, na podstawie danych z miast akademickich znajdujących się w różnych lokalizacjach, tzw. pozaborowych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano znaczenie czynników kulturowych w rozwoju regionalnym na podstawie dorobku literatury światowej. Następnie zarysowano podstawowe uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce związane z różnicami tkwiącymi w historycznych podziałach

* **Dr Robert Porzak** – Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie.

** **Dr Mariusz Sagan** – Instytut Rynków i Konkurencji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

ziem polskich. W kolejnej części publikacji analizie poddano kulturę organizacyjną i jej wymiary według klasyfikacji GLOBE oraz przedstawiono metodę badawczą. W wynikach badań znalazła się ocena praktyk i wartości organizacyjnych siedmiu ośrodków akademickich z całego kraju.

1. Znaczenie czynników kulturowych w rozwoju regionalnym

Zakres wpływu czynników kulturowych na gospodarkę i rozwój regionów (w tym powstawanie różnic regionalnych) jest wielowątkowym zagadnieniem, którego analiza nie jest głównym celem niniejszego opracowania. Warto wspomnieć jednak o kilku zależnościach i związkach przyczynowo-skutkowych w tym obszarze. Po pierwsze, bezpośrednim rezultatem interakcji jednostek i organizacji jest powstawanie zasobów wiedzy, co jest także uzależnione od kontekstu miejsca i czasu [9, s. 5]. Rodzaj interakcji oraz percepcja praktyk i wartości organizacyjnych w uczelniach mogą mieć wpływ na kumulację wiedzy w danych regionach i miastach, co pośrednio wpływa także na ich potencjał rozwojowy. Wiedza taka jest trudna do imitacji i skopiowania, co następnie określa charakter i potencjał konkurencyjny danego miejsca na mapie rywalizacji regionalnej. Warto podkreślić, iż również alternatywne teorie wzrostu endogenicznego akcentują kluczowe znaczenie edukacji i gospodarki opartej na wiedzy, jako czynnika rozwoju regionów, dodatkowo spajanego przez kapitał ludzki i kulturowy [17, s. 5]. Ważne miejsce w procesach rozwoju regionalnego zajmuje także tzw. nowe przywództwo, oparte już nie tylko na tradycyjnych atrybutach (np. elastyczność, odpowiedzialność, umiejętność zarządzania informacją itp.), lecz także na kompetencjach sieciowych w różnych konfiguracjach [3, s. 84]. Niezbędna staje się zatem w regionach obecność jednego z kluczowych wymiarów kultury organizacyjnej – kolektywizmu społecznego.

Kulturowa rola specyfiki regionalnej analizowanej w kontekście modeli zarządzania i ich konsekwencji dla gospodarki wskazuje, że największe wyzwania w tym zakresie w Europie, związane ze zróżnicowaniami regionalnymi, występują w Hiszpanii, Portugalii i Francji, a względnie mniejsze w Finlandii, Szwecji i Norwegii [8]. Ocenę ekonomicznego znaczenia różnic kulturowych w oparciu o model Webera analizowali także autorzy w Chinach, wskazując na istotną rolę czynników kulturowych w rozwoju poszczególnych prowincji tego państwa [15, s. 281–299]. Obecnie badacze kulturowych uwarunkowań procesów ekonomicznych wykraczają poza model czynników kultury powiązanych z podziałami narodowymi i akcentują rolę czynników wewnątrz-narodowych, regionalnych, a nawet odniesionych do konkretnej organizacji. Takie podejście umożliwi lepsze rozumienie roli uwarunkowań związanych z zarządzaniem charakterystycznych dla regionów, a także pozwala na prowadzenie skuteczniejszej

rekrutacji [14, s. 455–464]. Odnotowano też istotną rolę zróżnicowania regionalnego dla kształtowania się standardów etycznych stosowanych w firmach w stosunku do pracowników [5]. W Polsce nie prowadzono dotychczas analiz oceniających powiązanie kultury organizacyjnej ze specyfiką regionu, choć ekonomiczne zróżnicowanie międzyregionalne jest systematycznie monitorowane.

Interesujące poznawczo badania przeprowadzono również w Szwajcarii, kraju o wyraźnych międzyregionalnych różnicach kulturowych i językowych. Badacze przeanalizowali relacje między kulturą danego regionu i dominującym w nim językiem a możliwością wywierania wpływu przez przełożonych pracujących we francuskich wielonarodowych korporacjach działających na terenie Szwajcarii. Wyniki wskazują, że posługiwanie się przez menedżerów niektórymi kodami kulturowo-językowymi istotnie zmienia możliwości wywierania wpływu na decyzje dotyczące firmy i w efekcie modyfikuje relacje zawodowe [2]. Autorzy stwierdzili między innymi, że oczekiwania dotyczące zajmowanych pozycji zawodowych i zależności służbowych oraz dostępu do informacji w strukturze korporacji silnie zależą od stereotypów regionalno-narodowościowych, którymi posługuje się dominująca w danym regionie grupa pracowników. Menedżerowie szwajcarscy wywodzący się z okręgów francuskojęzycznych mają np. większe możliwości wywierania wpływu na decyzje francuskiej korporacji niż menedżerowie szwajcarscy z regionów niemieckojęzycznych. Wyniki te potwierdzają zdaniem cytowanych autorów występowanie na poziomie regionalnym zależności charakterystycznych dla modelu narodowych różnic kulturowych G. Hofstede [2, s. 174].

2. Różnice pozaborowe i regionalne w Polsce – podstawowe uwarunkowania

Historyczne podziały ziem polskich pozostawiły trwałe ślady w kwestii zróżnicowania regionalnego w Polsce zarówno pod względem rozwoju gospodarczego, jak i społecznego. Obecnie nadal istnieją różnice w rozwoju ekonomicznym Polski Wschodniej i Zachodniej, co jest widoczne przede wszystkim w przypadku PKB, struktury gospodarczej oraz wskaźników zatrudnienia. Ponadto utarło się w polskim dyskursie, także naukowym, iż Polska A to przede wszystkim dawny zabór pruski oraz te tereny, które do 1945 r. należały do Niemiec. Są to obszary wysokorozwinięte gospodarczo, wśród których prym wiedzie Wielkopolska, Dolny oraz Górny Śląsk – silnie uprzemysłowione regiony o dość wysokiej stopie życiowej mieszkańców. Polska B to ziemie, które niegdyś należały do zaboru rosyjskiego oraz austriackiego, charakteryzujące się zapóźnieniem gospodarczym, słabo rozwiniętym przemysłem oraz niższym poziomem życia ludności. Głównie mowa tutaj o województwach: podlaskim, lubelskim oraz podkarpackim, a także o Warmii i Mazurach.

Różnice w poziomie rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej oraz Zachodniej znajdują odzwierciedlenie nie tylko w sferze materialnej, lecz także w stosunkach społecznych oraz kulturze mieszkańców tych regionów. Badania przeprowadzone w ramach Europejskiego Sondażu Społecznego¹ wskazują na pewne dysproporcje w takich obszarach, jak: tradycja i nowoczesność, zamożność i poglądy polityczne, zaufanie do ludzi i instytucji, szczęście i zadowolenie z życia, siła i rola państwa, otwartość i tolerancyjność [16]. Dość wyraźnie różniły się także poglądy polityczne mieszkańców Polski Wschodniej i Zachodniej. Respondenci pochodzący z województw zachodnich częściej deklarowali poglądy lewicowe (33,5%) niż prawicowe (30,5%), natomiast ci pochodzący z województw wschodnich – odwrotnie.

Charakterystyczne zróżnicowanie geografii wyborczej miało swój początek w latach 90. XX wieku przy okazji pierwszych po upadku komunizmu wyborów prezydenckich. Już wówczas wyłoniły się dwa podstawowe wymiary tej geografii: pierwszy był związany w znacznym stopniu ze stosunkiem do komunistycznej przeszłości i wyraźnie był skorelowany ze wskaźnikami konserwatyzmu obyczajowego, zaś drugi odwoływał się do relacji miasto – wieś i był silnie związany ze wskaźnikami urbanizacji, rozwoju, wykształcenia czy zamożności [18]. Wymiar wartości dzieli Polskę zwykle według geografii historycznej, będącej efektem zaborów czy wojen. Za najbardziej konserwatywne regiony uważało się większość dawnego zaboru austriackiego (Galicja) z wyjątkiem jego południowo-wschodnich gmin, z których w ramach akcji „Wisła” wysiedlono ludność łemkowską i ukraińską, Kaszuby oraz Podlasie, a także wiele gmin podwarszawskich. Najbardziej lewicowo zorientowanymi regionami były natomiast: Pomorze Zachodnie oraz Warmia i Mazury, prawosławna część Białostoczczyzny, region Włocławka, południowa Kielecczyzna czy Zagłębie Dąbrowskie [18].

W tak zdefiniowanej, trwającej niezmiennie do początku XXI wieku, dwuwymiarowej przestrzeni różnice między Polską Wschodnią i Zachodnią były znaczne. Ściana zachodnia okazywała się dużo bardziej jednorodna głównie ze względu na wspólną przeszłość historyczną województw, które wchodziły w skład tzw. Ziemi Zachodnich i Północnych. Różnice powstałe w wyniku ich zasiedlenia ludnością napływową po 1945 r., a tym samym znacznego wymieszania osadników, nie były jednak tak wielkie, jak te wytworzone na przestrzeni wieków i obserwowane w przypadku regionów wschodnich. Dawny zabór rosyjski okazuje się być (poza Podlasiem) regionem wyraźnie mniej prawicowym niż tradycyjnie konserwatywna Małopolska [18].

Wracając do wyników badań przeprowadzonych w ramach Europejskiego Sondażu Społecznego, interesujący jest fakt, iż nie stwierdzono wyraźnych różnic między

¹ Badania ankietowe w ramach Europejskiego Sondażu Społecznego (2004 r.) przeprowadzone na reprezentatywnej próbie mieszkańców Polski (1716 osób) metodą wywiadu bezpośredniego, przy stopie zwrotu 74%. Województwa wschodnie (lubelskie, podkarpackie, podlaskie) oraz zachodnie (zachodniopomorskie, lubuskie, dolnośląskie) były reprezentowane w próbie w stopniu zbliżonym do swego potencjału demograficznego.

wschodnim i zachodnim regionem w kwestii poziomu zaufania do innych ludzi. Mieszkańcy obu obszarów nie wierzyli w bezinteresowność, nie oczekiwali pomocy i obawiali się bycia wykorzystanym przez innych ludzi. Podobnie jest z zaufaniem do instytucji publicznych – ten obszar również istotnie nie różnicował wschodu i zachodu Polski.

3. Kultura organizacyjna a projekt GLOBE

Kultura organizacyjna może być rozpatrywana nie tylko na poziomie społeczeństw (G. Hofstede) [4], lecz także poszczególnych organizacji (R.J. House – projekt GLOBE) [1]. Kultura stanowi część wspólną i uogólnienie spostrzeżeń oraz oczekiwań wywiedzionych zarówno z dotychczasowej historii relacji w firmie, jak i z osobistych doświadczeń osób tworzących społeczność o określonej kulturze.

Projekt GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*) i jego instrumentarium są tym narzędziem, które coraz częściej jest wykorzystywane do badania kultur organizacyjnych na poziomie regionalnym oraz międzysektorowym [12, s. 37–52]. GLOBE jest obecnie jedną z kluczowych w literaturze propozycji klasyfikacji i podziału kultur organizacyjnych na świecie, która powstała na podstawie ponad 10-letnich badań ponad 17 tys. menedżerów z 951 organizacji. W rezultacie programu opisano narodowe kultury organizacyjne 62 krajów [1]. Koncepcja GLOBE zakłada, iż istniejące różnice kulturowe na świecie mogą być ujęte w 9 wymiarów. Dzięki takiej metodzie grupowania łatwiej jest opisać skomplikowane i zróżnicowane wskaźniki kulturowe.

Narzędzie GLOBE wykorzystywane było w badaniach dotyczących kultur organizacyjnych szkół wyższych na świecie. Na przykład badania relacji między kulturą organizacyjną a nasyceniem w kapitał ludzki wykazały, że istnieje istotny i pozytywny związek między organizacyjnymi elementami kultury (zdolnością organizacji do uczenia się, zaufaniem, zaangażowaniem w pracę) a zasobami kapitału ludzkiego występującego na danej uczelni [6, s. 351–355]. Osibanjo i Adeniji wykazali, iż kultura organizacyjna ma zdolność do długotrwałego utrzymywania się, poprzez wpływ na wszystkie aspekty funkcjonowania instytucji, w tym na proces rekrutacji do pracy na uczelni [11]. Można przypuszczać, że takie samopodtrzymujące kultywowanie właściwości organizacyjnych uczelni wykracza poza doraźny horyzont czasowy, stanowiąc długotrwały wyróżnik i znak rozpoznawczy danej placówki lub instytucji.

W polskiej literaturze nie stosowano jak dotychczas narzędzia GLOBE do analizy kultury organizacyjnej w przekrojowych i ogólnopolskich badaniach. Wyjątkiem są badania prowadzone w Polsce Wschodniej, dotyczące postaw, praktyk i oczekiwań studentów w tej części kraju [12]. Również kwestie różnic regionalnych nie były jak dotychczas analizowane poprzez pryzmat kultury organizacyjnej różnych

uczelnia we wszystkich częściach kraju. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu wciąż istnieje wiele tzw. dowodów anegdotycznych, których weryfikacja jest niezbędna do prawidłowej oceny występowania różnic regionalnych w Polsce (poza prostymi do analizy i interpretacji różnicami gospodarczymi czy w zakresie preferencji politycznych).

W związku z powyższym sformułowano podstawowy cel badania, którym jest analiza oceny praktyk i oczekiwań studentów wobec kultury organizacyjnej swoich uczelni, na podstawie danych z miast akademickich znajdujących się w różnych lokalizacjach tzw. pozaborowych (z wykorzystaniem zaawansowanego narzędzia badawczego pozwalającego na eliminację ryzyka uzyskania prostych opinii respondentów). W zamysle autorów niniejsze badanie ma stać się przyczynkiem do dalszych, pogłębionych badań dotyczących uwarunkowań i skutków różnic regionalnych w Polsce. Powinny one wskazać ścieżki pożądanej konwergencji oraz zaproponować dedykowane instrumentarium skierowane do wyrównywania różnic regionalnych w naszym kraju w tym obszarze analizy. Wydaje się, iż utrzymujący się w kraju stereotyp różnic pozaborowych w zbyt małym stopniu jest łączony z istniejącymi różnicami w obszarze kultury organizacyjnej i w zakresie tzw. genotypu kulturowego mieszkańców (w przypadku niniejszego badania – studentów).

4. Metodologia badania i charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzono w modelu *ex post facto*, analizując różnice w ocenie kultury organizacyjnej uczelni między studentami z siedmiu ośrodków akademickich ulokowanych w trzech różnych obszarach pozaborowych. Badani wypełniali kwestionariusz ankiety zaadaptowany przez pracowników Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w oparciu o ogólnodostępne narzędzie międzynarodowego projektu GLOBE. Struktura narzędzia w sensie formalnym została zachowana, natomiast pytania o dane socjogeograficzne zostały nieco zmienione². Ankieta skierowana do studentów składała się ze 112 pytań z 7-stopniową skalą Likerta. Wyniki zostały poddane analizie w 2 wymiarach, po 56 pytań w każdym:

- oceny norm, wartości, zwyczajów w uczelni, która jest miejscem ich nauki;
- poglądów na temat tego, jak powinny wyglądać normy, wartości i zwyczaje w uczelni.

² Na przykład w części dotyczącej charakterystyki respondentów pominięto pytania o cechy etniczne z racji tego, że w polskich warunkach nie mają większego znaczenia.

Wyniki opisu uczelni zostały pogrupowane i uśrednione w każdym z powyższych wymiarów w 9 skalach wyodrębnionych z narzędzia przez Roberta House'a w efekcie analizy czynnikowej [1, s. 3; [7, s 5–6; 13, s. 139–140]:

- orientacja na wykonanie (powyższy wskaźnik informuje, w jakim stopniu społeczeństwo i organizacje zachęcają i nagradzają swoich członków za dobre wyniki i profesjonalizm);
- orientacja przyszłościowa (wskaźnik ten informuje, w jakim zakresie jednostki, organizacje i społeczeństwa są zaangażowane w działania zorientowane na przyszłość, takie jak: planowanie, inwestowanie w swoją przyszłość itp.);
- równość płci (wskaźnik ten mówi, w jakim stopniu społeczeństwa i organizacje minimalizują dyskryminację ze względu na płeć i ograniczają różnice wynikające z płci (np. w miejscu pracy);
- asertywność (w wymiarze tym określono, w jakim stopniu jednostki, organizacje i społeczeństwa są asertywne, konfrontacyjne bądź agresywne w relacjach społecznych);
- kolektywizm społeczny (wskaźnik ten określa, w jakim stopniu instytucje zachęcają do podejmowania działań oraz jednocześnie w jakim zakresie nagradzają wspólne działania i wspólny podział zasobów instytucji przez swoich członków. Wysoki poziom kolektywizmu posiadają społeczeństwa o dużych więziach między jednostkami i w grupach społecznych);
- kolektywizm wewnątrzgrupowy (powyższy wskaźnik informuje, w jakim stopniu jednostki wyrażają swoje przywiązanie, dumę i lojalność w stosunku do rodziny i organizacji);
- dystans władzy (informuje, w jakim zakresie mniej wpływowi członkowie społeczeństwa akceptują nierówności w zakresie podziału władzy między obywateli. Im niższy wskaźnik, tym dla obywateli ważniejszy jest równy podział władzy. Duża wartość wskaźnika świadczy o zgodzie społeczeństwa na nierównomierny podział władzy i legitymuje jednocześnie brak równości między ludźmi. Są to zazwyczaj kraje bardziej autorytarne i zhierarchizowane);
- orientacja humanistyczna (wskaźnik ten określa, w jakim stopniu społeczeństwa i organizacje zachęcają i nagradzają swoich członków za zachowania altruistyczne, *fair*, uprzejmość, przyjaźń i opiekę nad innymi członkami grupy);
- unikanie niepewności (wskaźnik ten mówi, jaki jest stosunek społeczeństwa do przyszłości i ryzyka, które wiąże się z nieznanym. Jego niski poziom występuje w krajach „tolerancyjnych” dla nowych pomysłów i ryzyka, zaś wysoki jest charakterystyczny dla społeczeństw obawiających się przyszłości i próbujących w aktywny sposób unikać ryzyka).

W kolejnym etapie procedury badawczej dokonano analizy z podziałem na praktyki (stan obecny) i wartości (stan pożądaný), porównując w wymienionych wyżej wymiarach odpowiedzi studentów z uczelni znajdujących się na terenie trzech obszarów dawnych

zaborów. Do porównania rozkładów zmiennych nominalnych wykorzystano testy chi-kwadrat. Do porównania tendencji centralnych zmiennych ilościowych zastosowano ze względu na nienormalność rozkładów wyników surowych testy nieparametryczne Kruskala-Wallisa. Obliczenia przeprowadzono za pomocą pakietu IBM SPSS 21.

Tabela 1. Charakterystyka badanej grupy

		Podziały historyczne							
		Dawny zabór austriacki		Dawny zabór pruski		Dawny zabór rosyjski		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Płeć	M	19	33,3	35	22,7	118	32,5	172	30,0
	K	38	66,7	119	77,3	245	67,5	402	70,0
Zamożność	poniżej średniej	2	3,7	13	8,8	30	8,4	45	8,0
	przeciętny	34	63,0	102	68,9	265	73,8	401	71,5
	powyżej średniej	18	33,3	33	22,3	64	17,8	115	20,5
Liczba rodzeństwa	brak	7	12,7	9	6,1	36	10,0	52	9,2
	1 osoba	28	50,9	65	43,9	159	44,2	252	44,8
	dwoje	11	20,0	43	29,1	99	27,5	153	27,2
	troje	5	9,1	19	12,8	44	12,2	68	12,1
	czworo i więcej	4	7,3	12	8,1	22	6,1	38	6,7
Przynależność do Kościoła/religii	nie	10	18,2	29	19,2	46	12,8	85	15,1
	tak	45	81,8	122	80,8	312	87,2	479	84,9
Kontakt z zachodnim modelem zarządzania	nie	46	82,1	118	83,1	296	83,6	460	83,3
	tak	10	17,9	24	16,9	58	16,4	92	16,7

Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzono wśród studentów wydziałów ekonomicznych dziesięciu uczelni z sześciu ośrodków akademickich (Białystok, Lublin, Kraków, Olsztyn, Poznań i Warszawa)³. Zostały one wykonane w okresie od czerwca 2013 roku do końca 2014 roku. Łącznie uwzględniono w analizie wyniki 574 osób. Byli to studenci kształcący się w systemie dziennym, studium ekonomicznym lub zarządzania na studiach magisterskich. Wybór uczelni do badania miał charakter celowy, związany z lokalizacją na terenach dawnych zaborów. Uczelnie przyporządkowano do terenu byłego zaboru: a) austriackiego (Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), b) pruskiego (Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie), oraz c) rosyjskiego (Szkola Główna Handlowa

³ Autorzy chcieliby w tym miejscu złożyć serdeczne podziękowania władzom i pracownikom uczelni wspomagających wykonanie badań.

w Warszawie, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Politechnika Lubelska, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Uniwersytet w Białymstoku).

Informacje na temat uczestników badania przedstawiono w tabeli 1. W badanej grupie studentów przeważały kobiety. Status materialny rodziny pochodzenia deklarowany przez studentów jest w większości przeciętny. Przeważają studenci wywodzący się z rodzin z dwojgiem dzieci. Badani studenci w większości deklarują religijność. Doświadczenia bezpośredniego kontaktu z zachodnim modelem zarządzania miało kilkanaście procent badanych osób. W zakresie zmiennych demograficznych objętych analizą nie występują istotne różnice między studentami uczelni z różnych terenów pozaborowych. (płeć: $\chi^2 = 5,27$; p.i. $\leq 0,072$; zamożność: $\chi^2 = 8,19$; p.i. $\leq 0,085$; rodzeństwo: $\chi^2 = 5,44$; p.i. $\leq 0,710$; religijność: $\chi^2 = 3,81$; p.i. $\leq 0,149$; kontakt z zachodnim modelem zarządzania: $\chi^2 = 0,083$; p.i. $\leq 0,959$). W związku z powyższym zmiennych kontrolowanych nie poddano szczegółowym analizom.

5. Wyniki badań

5.1. Praktyki organizacyjne

Istotnym elementem badania było zaprezentowanie opinii studentów na temat kultury organizacyjnej uczelni (jako wyniki uśrednione w skali Lickerta od 1 do 7 punktów – patrz tabela 2). Zawiera ona opis oraz porównanie praktyk i wartości wykonane testem H Kruskala-Wallisa. Rezultaty zostały zobrazowane także na wykresie 1. Różnice istotne statystycznie są wyróżnione.

Studenci spostrzegają w działaniach wykładowców i administracji uczelni, na których studiują, względnie najwięcej orientacji na wykonanie, zachęcającej do zwiększania wydajności i podwyższania jakości działania zadaniowego. Wysoko oceniają też orientację przyszłościową, mając poczucie hierarchicznego wykonywania zadań w sposób wbudowany w realizację dalekosiężnego planu. Do najniżej ocenianych aspektów należy równość płci, co wskazuje na dostrzeganie odmiennego traktowania kobiet i mężczyzn w sytuacjach zadaniowych. Nisko oceniają też kolektywizm grupowy, co wskazuje na obniżone poczucie dumy, lojalności i poczucia wspólnoty z grupą, do której należą. Studenci uczelni zlokalizowanych na terenie dawnego zaboru austriackiego (Kraków) oceniają niemal wszystkie wymiary wyżej (oprócz dystansu władzy) niż studenci z pozostałych terenów. Studenci z terenu dawnego zaboru austriackiego spostrzegają zwłaszcza w działaniach swoich wykładowców i administracji więcej orientacji humanistycznej niż studenci z pozostałych terenów.

Mają poczucie, iż są wspierani w udzielaniu innym pomocy, byciu sprawiedliwym, altruistycznym, czy po prostu miłym dla otoczenia. Jest to jedyny aspekt praktyk organizacyjnych, w którym występują istotne różnice między studentami uczelni

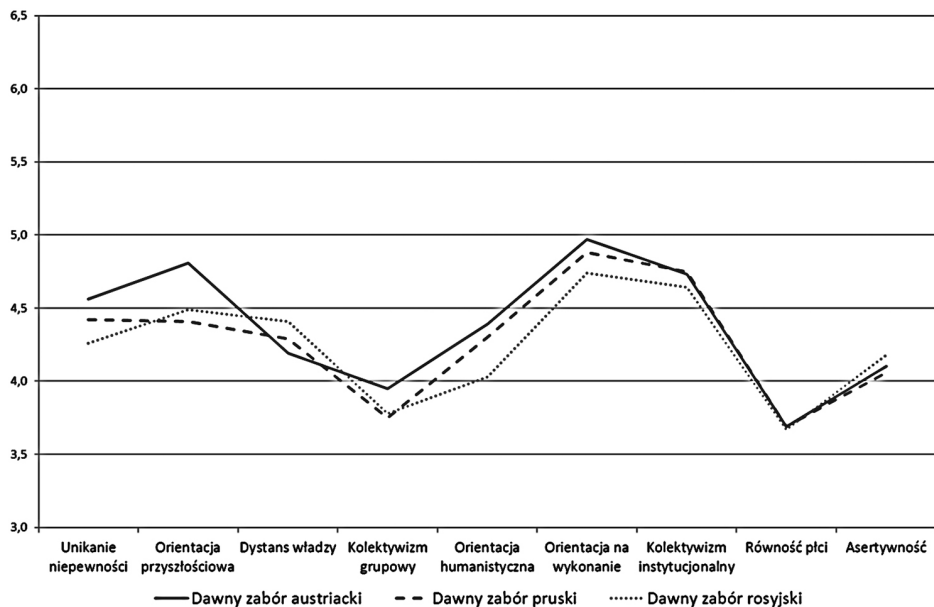
z różnych terenów pozaborowych. Różnice w percepcji innych elementów składowych kultury organizacyjnej nie są istotne statystycznie.

Tabela 2. Praktyki organizacyjne w percepcji studentów uczelni z różnych terenów pozaborowych

	Podziały historyczne								Porównanie	
	Dawny zabór austriacki		Dawny zabór pruski		Dawny zabór rosyjski		Ogółem			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	H	p.i.
Unikanie niepewności	4,56	0,94	4,42	0,95	4,26	1,19	4,33	1,11	4,01	0,135
Orientacja przyszłościowa	4,81	1,13	4,41	1,23	4,49	1,27	4,50	1,25	4,08	0,130
Dystans władzy	4,19	0,97	4,29	1,18	4,41	1,10	4,36	1,11	3,07	0,216
Kolektywizm grupowy	3,95	0,70	3,75	0,87	3,78	0,93	3,79	0,89	2,94	0,230
Orientacja humanistyczna	4,39	0,93	4,30	0,90	4,03	1,03	4,14	1,00	13,96	0,001
Orientacja na wykonanie	4,97	0,73	4,88	0,84	4,74	0,98	4,80	0,92	3,38	0,185
Kolektywizm instytucjonalny	4,73	0,78	4,75	0,80	4,64	0,90	4,68	0,86	1,99	0,370
Równość płci	3,69	0,91	3,69	0,86	3,67	0,88	3,67	0,88	0,03	0,987
Asertywność	4,10	0,75	4,06	0,60	4,18	0,79	4,14	0,74	1,67	0,433

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Praktyki organizacyjne w percepcji studentów uczelni z różnych terenów pozaborowych



Źródło: opracowanie własne.

5.2. Wartości organizacyjne

Wartości organizacyjne cenione i oczekiwane do realizacji przez studentów kierunków ekonomicznych przedstawiono w tabeli 3. Graficzną wizualizację wartości organizacyjnych stanowi wykres 2. Konfiguracja dominujących wartości organizacyjnych jest zbliżona do spostrzeganych przez studentów praktyk, choć nasilenie oczekiwań jest silniej zaznaczone. Zwracają uwagę zdecydowanie wyższe oczekiwania dotyczące orientacji humanistycznej i równości płci oraz wyraźnie niższe w porównaniu z praktykami nasilenie oczekiwań asertywności i dystansu władzy ze strony wykładowców i administracji. Można przypuszczać, że taka konfiguracja oczekiwań wynika z transgresyjnego zapotrzebowania studentów na wyzwania i bodźce rozwojowe, które będą jednak wsparte pomocą w radzeniu sobie z przeciążeniami wynikającymi z wymagań studiów. Jest to oczekiwanie charakterystyczne dla osób stawiających czoła nieznanym wyzwaniom doświadczanym w warunkach niepewności. Studenci chcieliby być traktowani bardziej partnersko, niż na to obecnie miejsce, patrząc na ich percepcję praktyk organizacyjnych przedstawionych powyżej. Największe oczekiwania względem niemal wszystkich aspektów oprócz dystansu władzy mają studenci uczelni z terenu dawnego zaboru rosyjskiego.

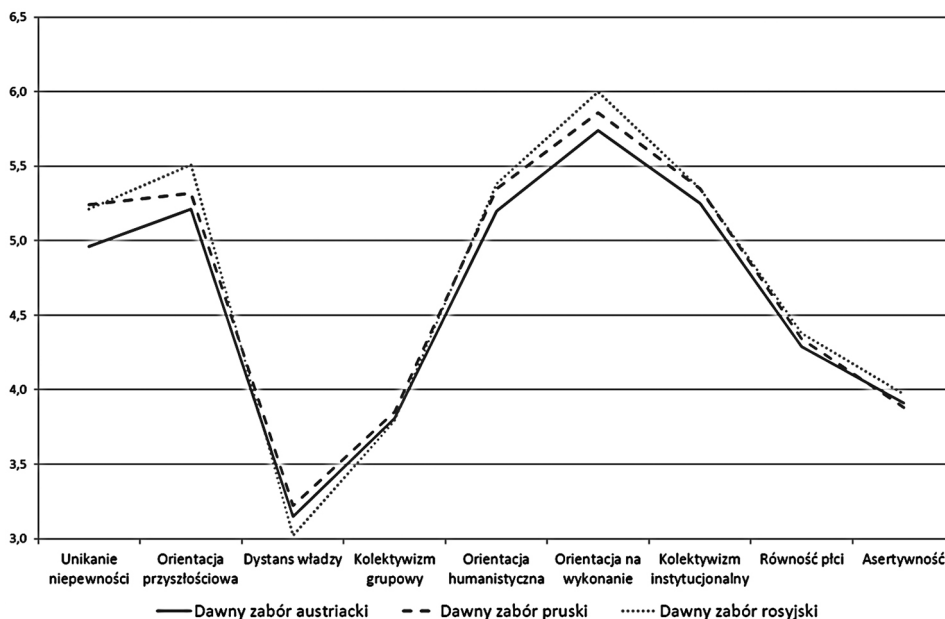
Tabela 3. Wartości organizacyjne w percepcji studentów uczelni z różnych terenów pozaborowych

	Podziały historyczne								Porównanie	
	Dawny zabór austriacki		Dawny zabór pruski		Dawny zabór rosyjski		Ogółem			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	H	p.i.
Unikanie niepewności	4,96	0,92	5,24	0,84	5,21	0,85	5,20	0,86	3,05	0,218
Orientacja przyszłościowa	5,21	0,96	5,32	0,97	5,51	0,84	5,43	0,90	7,38	0,025
Dystans władzy	3,15	0,84	3,22	0,93	3,02	1,01	3,09	0,97	6,96	0,031
Kolektywizm grupowy	3,81	0,65	3,85	0,79	3,79	0,86	3,81	0,82	0,88	0,645
Orientacja humanistyczna	5,20	0,83	5,35	0,81	5,38	0,84	5,36	0,83	1,74	0,419
Orientacja na wykonanie	5,74	0,84	5,86	0,85	6,00	0,82	5,94	0,83	7,98	0,019
Kolektywizm instytucjonalny	5,25	0,84	5,35	0,78	5,35	0,80	5,34	0,80	0,90	0,637
Równość płci	4,29	0,81	4,34	0,72	4,38	0,76	4,36	0,76	0,49	0,781
Asertywność	3,91	0,78	3,88	0,74	3,97	0,84	3,94	0,81	1,44	0,488

Źródło: opracowanie własne.

Istotnie statystycznie różnice między studentami uczelni ulokowanych na terenie różnych obszarów pozaborowych dotyczą trzech aspektów: orientacji przyszłościowej, orientacji na wykonanie i dystansu władzy.

Wykres 2. Wartości organizacyjne w percepcji studentów uczelni z różnych terenów pozaborowych



Źródło: opracowanie własne.

Najwyższe oczekiwania wobec orientacji przyszłościowej oraz orientacji na wykonanie przejawiają studenci uczelni z terenów byłego zaboru rosyjskiego. Jednocześnie ta grupa oczekuje względnie najniższego dystansu władzy. Oznacza to, iż studenci z tego regionu preferowaliby sytuacje, w której nierówności pomiędzy przełożonym a podwładnym w przyszłej pracy (i oczywiście na uczelniach, w których studiują) powinny być zmniejszane, zaś struktury – hierarchiczne płaskie. To dążenie do decentralizacji i konsultacyjnego stylu zarządzania (związanego z oczekiwaniem niższego dystansu władzy) może także wiązać się z doświadczeniem życiowym studentów uczelni z terenów byłego zaboru rosyjskiego, zazwyczaj z Polski Wschodniej, słabiej rozwiniętej gospodarczo niż zachód i centrum kraju. W obszarach uboższych, także w Unii Europejskiej, w biznesie i instytucjach funkcjonują często mocno rozbudowane struktury hierarchiczno-biurokratyczne [10, s. 218]. Utrudniają one karierę zawodową m.in. rodzinom studiujących osób, co jest dostrzegane przez młodsze pokolenia, które z kolei oczekuje innych praktyk organizacyjnych w tym zakresie. Wracając do wysokich oczekiwań wobec orientacji przyszłościowej oraz orientacji na wykonanie studentów uczelni z terenów byłego zaboru rosyjskiego, należy zauważyć, iż wskaźniki te mogą być także pochodną ich relatywnie niższej samooceny, przy jednoczesnej silnej woli zmiany dotychczasowej sytuacji życiowej studentów z tych

terenów (co przekłada się także na specyficzne oczekiwania wobec „najbliżej im” podczas trwania studiów organizacyjnych).

Charakterystyka **rozbieżności** między wartościami organizacyjnymi cenionymi przez studentów a realizacją praktyk organizacyjnych przedstawiono w tabeli 4 i na wykresie 3. Wyniki zostały uzyskane poprzez odjęcie od oceny wartości oceny praktyk. Wynik dodatni oznacza, że wartości organizacyjne odzwierciedlające oczekiwania w danym aspekcie są wyższe niż realizacja spostrzegana w praktykach. Wynik ujemny wskazuje, że oczekiwania są niższe niż spostrzegane praktyki.

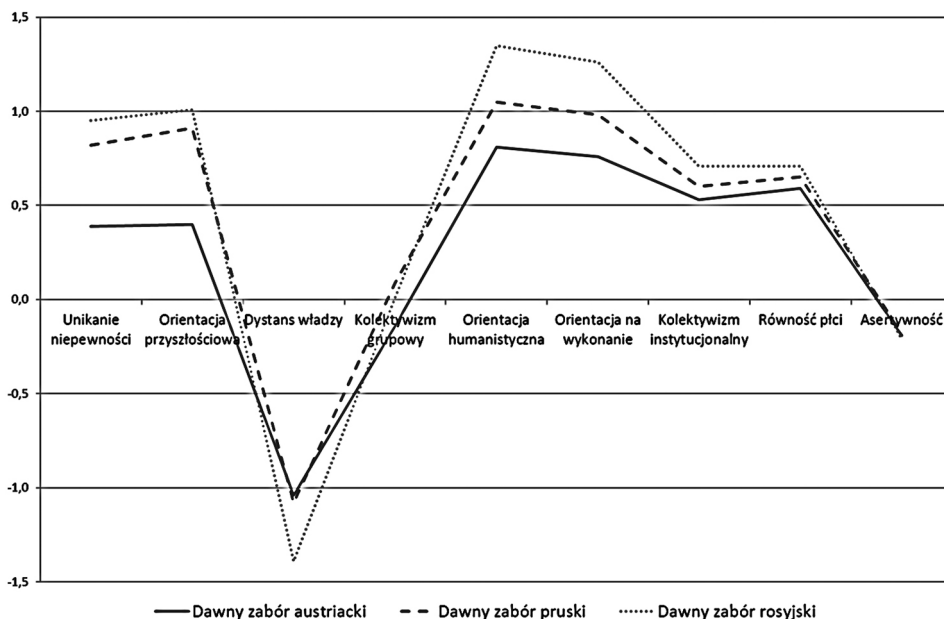
Tabela 4. Rozbieżności między wartościami a praktykami organizacyjnymi w percepcji studentów uczelni z różnych terenów pozaborowych

	Podziały historyczne								Porównanie	
	Dawny zabór austriacki		Dawny zabór pruski		Dawny zabór rosyjski		Ogółem			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Unikanie niepewności	0,39	1,06	0,82	1,21	0,95	1,43	0,86	1,35	8,04	0,018
Orientacja przyszłościowa	0,40	1,08	0,91	1,27	1,01	1,52	0,93	1,43	9,56	0,008
Dystans władzy	-1,04	1,31	-1,08	1,57	-1,39	1,52	-1,27	1,52	6,56	0,038
Kolektywizm grupowy	-0,14	0,90	0,09	1,05	0,01	1,22	0,02	1,15	3,15	0,207
Orientacja humanistyczna	0,81	1,10	1,05	1,20	1,35	1,32	1,22	1,28	13,63	0,001
Orientacja na wykonanie	0,76	0,95	0,98	1,04	1,26	1,23	1,14	1,17	13,21	0,001
Kolektywizm instytucjonalny	0,53	0,97	0,6	0,98	0,71	1,13	0,66	1,08	1,98	0,371
Równość płci	0,59	1,07	0,65	1,10	0,71	1,09	0,68	1,09	0,31	0,858
Asertywność	-0,19	0,92	-0,18	0,91	-0,21	1,09	-0,20	1,02	0,06	0,973

Źródło: opracowanie własne.

Studenci kierunków ekonomicznych doświadczają niezaspokojenia oczekiwań w zakresie niemal wszystkich aspektów kultury organizacyjnej, oprócz dystansu władzy i w pewnym stopniu asertywności. Praktyki organizacyjne na uczelniach, jako najbardziej zbliżone do oczekiwań, oceniają studenci uczelni z terenu dawnego zaboru austriackiego. Największe rozbieżności między oczekiwaniami i praktykami odczuwają studenci uczelni z dawnego zaboru rosyjskiego. Istotne różnice zaspokojenia oczekiwań studentów uczelni ulokowanych w strefach różnych dawnych zaborów dotyczą pięciu spośród dziewięciu aspektów. Największe różnice między studentami uczelni z różnych terenów zaborowych występują w zakresie orientacji humanistycznej i orientacji na wykonanie. Znaczne rozbieżności zaspokojenia oczekiwań dotyczą też orientacji przyszłościowej, unikania niepewności i dystansu władzy.

Wykres 3. Rozbieżności między wartościami a praktykami organizacyjnymi w percepcji studentów uczelni z różnych terenów pozaborowych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków uogólniających. Po pierwsze, co może wydać się zaskakujące, nie stwierdzono dużych różnic pomiędzy ocenami i zachowaniami studentów w zakresie praktyk i wartości organizacyjnych z różnych ośrodków akademickich w Polsce zlokalizowanych w obszarach porozbiorowych (mimo że zdecydowana większość studentów studiujących w Polsce pochodzi z najbliższego uczelni miasta i regionu). Orientacja humanistyczna (jedna z dziewięciu wymiarów kultury organizacyjnej wg GLOBE) jest jedynym aspektem praktyk organizacyjnych, w którym występują istotne różnice między studentami uczelni z różnych terenów pozaborowych. W przypadku wartości organizacyjnych trzy istotnie statystycznie różnice dotyczą ośrodków akademickich zlokalizowanych w byłym zaborze rosyjskim. Jeśli chodzi o rozbieżności między oczekiwaniami a praktykami, to odczuwają je głównie studenci uczelni także z dawnego zaboru rosyjskiego. Generalnie w sferze postrzegania praktyk różnice w Polsce są praktycznie niewidoczne, w sferze zaś wartości pewną odmiennością kulturową w zakresie kultury organizacyjnej charakteryzują się wciąż ośrodki akademickie zlokalizowane w byłym zaborze rosyjskim. Najsilniejsze zaznaczenie rozbieżności na terenach

dawnego zaboru porosyjskiego jest prawdopodobnie jedynie przejawem kompensacyjnie uwarunkowanych wyobrażeń i oczekiwań studentów z tych mniej rozwiniętych gospodarczo terenów Polski, przy jednoczesnym braku rzeczywistych powodów dla takiej kompensacji, co potwierdza podobieństwo praktyk. Różnice te są jednakże niewielkie i być może zanikające, co należałoby potwierdzić w kolejnych badaniach zrealizowanych w kilkuletnim przedziale czasowym.

Należy podkreślić, iż badania zaprezentowane w niniejszym artykule nie są wolne od ograniczeń. Jednym z nich jest celowy dobór próby, która ponadto powinna być rozszerzona na większą liczbę studentów i kierunków studiów, a także ośrodków akademickich. W niniejszym badaniu zauważalna jest także pewna nadreprezentacja ankietowanych z obszaru historyczno-geograficznego zaboru rosyjskiego. W badaniach nie uwzględniono także wpływu powojennej migracji i obecnego pochodzenia studentów kształcących się w badanych ośrodkach akademickich. Dalsze studia w obszarze niniejszej problematyki powinny objąć także inne, poza uczelniami, organizacje i instytucje (samorząd, przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu), czyli te, które pośrednio i bezpośrednio kreują warunki do rozwoju lokalnego i regionalnego.

Wnioski z niniejszych badań mogą być interesujące przede wszystkim dla polskich uczelni, w mniejszym zaś stopniu dla decydentów kreujących instrumenty polityki regionalnej. Niska dywergencja w zakresie kultury organizacyjnej w opinii studentów w Polsce (pomiędzy badanymi ośrodkami akademickimi) pozwala sformułować przypuszczenie, iż różnice te wraz z wkraczaniem tej grupy wiekowej na rynek pracy i do biznesu będą się zmniejszały.

Bibliografia

- [1] *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta (eds.), SAGE Publications, Thousand Oaks 2004.
- [2] Davoine E., Schroeter O.C., Stern J., *Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue: une étude de cas*, "Management International" 2014, Vol. 18.
- [3] Harmaakorpi V., Niukkanen H., *Leadership in different kinds of regional development networks*, „Baltic Journal of Management" 2007, Vol. 2, No. 1.
- [4] Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [5] Hogler R., Henle C., Gross M., *Ethical Behavior and Regional Environments: The Effects of Culture, Values, and Trust*, "Employee Responsibilities & Rights Journal" 2013, No. 25(2).
- [6] Hosseini Tabaghdehi, S.L., Salehi M., *Evaluating the Relationship between the Organizational Culture and the Human Capital of Faculty Members of Universities*, "International Journal of Academic Research" 2015, No. 7(1).

- [7] House R.J., Javidan M., Hanges P., Dorfman P., *Understanding cultures and implicit leadership across the globe: an introduction to project GLOBE*, "Journal of World Business" 2002, Vol. 37.
- [8] Kaasa A., Vadi M., Varblane U., *Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys*, "Management International Review" 2014, No. 54(6).
- [9] Lin W-S, Huang J-L., Sheng M.L., *How the Organizational Goals Affect Knowledge Management*, „International Journal of Management, Knowledge and Learning” 2014, Vol. 3, Iss. 1.
- [10] McAdam R., McCovery T., Amstronng G., *Barriers to innovation within small firms in a peripheral location*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2004, No. 3.
- [11] Osibanjo O.A., Adeniji A.A., *Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities*, "Journal of Competitiveness" 2013, No. 5(4).
- [12] Porzak R., Sagan M., Zuba M., *Kulturowe uwarunkowania rozwoju Polski Wschodniej – próba identyfikacji kulturowych węzłów gordyjskich*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2011, Seria: Ekonomia, nr 1.
- [13] Sagan M., *Standaryzacja instrumentów marketing-mix na przykładzie korporacji międzynarodowych w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
- [14] Sasaki I., Yoshikawa K., *Going beyond national cultures – Dynamic interaction between intra-national, regional, and organizational realities*, "Journal of World Business" 2014, No. 49(3).
- [15] Shi S., Huang K., Ye D., Yu L., *Culture and regional economic development: Evidence from China*, "Papers in Regional Science" 2014, No. 93(2).
- [16] Smętkowski M., *Różnice między wschodem i zachodem Polski: postawy mieszkańców*, [w:] G. Gorzelak, A. Tucholska, *Historyczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju: Polska i Ukraina*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [17] Tubadji A., Moeller J., Nijkamp P., *Introduction to cultural research approaches: applications to culture and labour analysis*, "International Journal of Manpower" 2014, Vol. 35, No. 1/2.
- [18] Zarycki T., *Kulturowo-polityczne uwarunkowania modernizacji Polski Wschodniej i Zachodniej*, [w:] G. Gorzelak, A. Tucholska, *Historyczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju: Polska i Ukraina*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

KULTURA ORGANIZACYJNA POLSKICH UCZELNI W PERCEPCJI STUDENTÓW STUDIÓW EKONOMICZNYCH

Streszczenie

Podstawowym celem badania zaprezentowanego w niniejszym artykule była analiza oceny praktyk i oczekiwań studentów wobec kultury organizacyjnej swoich uczelni, na podstawie danych z polskich miast akademickich znajdujących się w różnych lokalizacjach tzw. pozaborskich. Badania przeprowadzono w modelu *ex post facto*, analizując różnice w ocenie kultury organizacyjnej uczelni między studentami z sześciu ośrodków akademickich. Nie stwierdzono dużych różnic pomiędzy ocenami i zachowaniami studentów w zakresie praktyk i wartości organizacyjnych z różnych ośrodków akademickich w Polsce. W przypadku wartości organizacyjnych trzy istotnie statystycznie różnice dotyczą ośrodków akademickich zlokalizowanych w byłym zaborze rosyjskim.

SŁOWA KLUCZOWE: ROZWÓJ REGIONALNY, KULTURA ORGANIZACYJNA, NARZĘDZIE GLOBE, ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

ORGANIZATIONAL CULTURE IN UNIVERSITIES IN POLAND FROM THE PERSPECTIVE OF STUDENTS OF ECONOMICS MAJORS

Abstract

The fundamental aim of the research based on the data acquired from Polish academic cities located in different, so-called “post-partition” areas, is to analyse not only students’ expectations about organizational culture in the universities they attend but also to study the practices already adopted in such institutions. In the after-the-fact research the differences in assessing organizational culture in universities were analysed by comparing opinions expressed by students of six academic cities. No significant differences between students’ assessments and behaviours were noticed in terms of organizational values and the already adopted practices in various Polish universities. With regards to organizational values, three differences, which are significant from statistical perspective, concern the area of the former Russian partition.

KEY WORDS: REGIONAL DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE, GLOBE INSTRUMENT, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

MODEL DOJRZAŁOŚCI SOURCINGOWEJ W OBSZARZE IT

Wprowadzenie

Wraz z upowszechnieniem i dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych rośnie zainteresowanie firm optymalnymi sposobami ich wykorzystania na rzecz doskonalenia i rozwoju procesów biznesowych, czego odzwierciedleniem jest zjawisko outsourcingu, czy szerzej – sourcingu, definiowanego jako [18, s. 129]:

- działanie, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie;
- kompleksowa strategia przedsiębiorstwa, określająca, w jaki sposób i przez kogo będą obsługiwane poszczególne procesy biznesowe bądź obszary funkcjonalne firmy.

Tematyka outsourcingu jest obecna na polskim rynku wydawniczym od kilkunastu lat. Wśród autorów można wymienić m.in.: M. Trockiego [21], M. Pańkowską [14], J. Niemczyka [10], J. Auksztola [1], D. Ciesielską [2], M. Kłos [7], T. Kopczyńskiego [8] i M.J. Radłę [15]. Szczegółowa analiza publikacji z tego obszaru została zawarta w pozycji *Analiza piśmiennictwa dotyczącego outsourcingu – na podstawie zawartości bazy „Bibliografia outsourcingu” www.outsourcingportal.pl – stan na styczeń 2013 r.* [3]. Należy jednak podkreślić, że są to przede wszystkim publikacje odnoszące się do outsourcingu, a nie szeroko rozumianego sourcingu. Niewiele też pozycji odnosi się *stricte* do outsourcingu/sourcingu w obszarze IT, którego znaczenie systematycznie rośnie, a zakres i forma nieustannie ulegają zmianom wraz z postępującą globalizacją i rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

* Dr Małgorzata Sobińska – Katedra Zarządzania Wiedzą, Instytut Informatyki Ekonomicznej, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Na uwagę zasługuje również fakt, że mimo dużej liczby publikacji oraz podręczników dobrych praktyk odnoszących się do współpracy outsourcingowej, uczenie się organizacji przebiega bardzo powoli i wciąż outsourcing (w tym outsourcing IT), a zwłaszcza jego bardziej zaawansowane technologicznie formy, tj. np. *cloud computing*, wydają się być przedsięwzięciami wysokiego ryzyka. Rozwój coraz to bardziej wyrafinowanych form outsourcingu, offshoringu i innych modeli sourcingowych, które w coraz większym stopniu dotyczą procesów opartych na wiedzy i mają na celu zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw, stanowi duże wyzwanie zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania organizacją. Decyzje dotyczące sourcingu/outsourcingu, na co zwracano uwagę już wcześniej, nie powinny być decyzjami czysto finansowymi (decyzjami typu *make or buy*), mimo że redukcja kosztów jest jednym z ważniejszych kryteriów decyzji outsourcingowych [21, s. 119]. Kryterium kosztów bardzo dobrze sprawdza się w przypadku prostych wydziałów dotyczących usług czy procesów standardowych, które łatwo zdefiniować i wycenić. W przypadku sourcingu usług/procesów opartych na wiedzy jest to kryterium niewystarczające i zalecana byłaby tu szersza analiza czynników: ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych.

Rozważania w niniejszym opracowaniu zostaną ograniczone do sourcingu w obszarze IT organizacji. Zdaniem autorki brakuje publikacji, które stanowiłyby narzędziowe wsparcie dla osób podejmujących decyzje sourcingowe (często mylnie utożsamiane z outsourcingowymi), a nie tylko outsourcingowe w obszarze IT, i wciąż zbyt mało prowadzi się badań dotyczących strategicznych motywów sourcingu w obszarze IT (takich jak np. dążenie do podnoszenia konkurencyjności poprzez współpracę z dostawcami usług informatycznych), wyzwań stojących za takimi strategicznymi decyzjami oraz możliwych i faktycznych konsekwencji tych wyborów.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja autorskiego modelu dojrzałości sourcingowej w obszarze IT, służącego do oceny i diagnozy stopnia dojrzałości relacji sourcingowych występujących w firmach.

Zostanie on przedstawiony zarówno w formie graficznej, uproszczonej – w postaci macierzy zawierającej krótkie charakterystyki wyróżnionych poziomów dojrzałości, jak i w formie szczegółowego opisu analizowanego zjawiska, jakim jest sourcing usług IT.

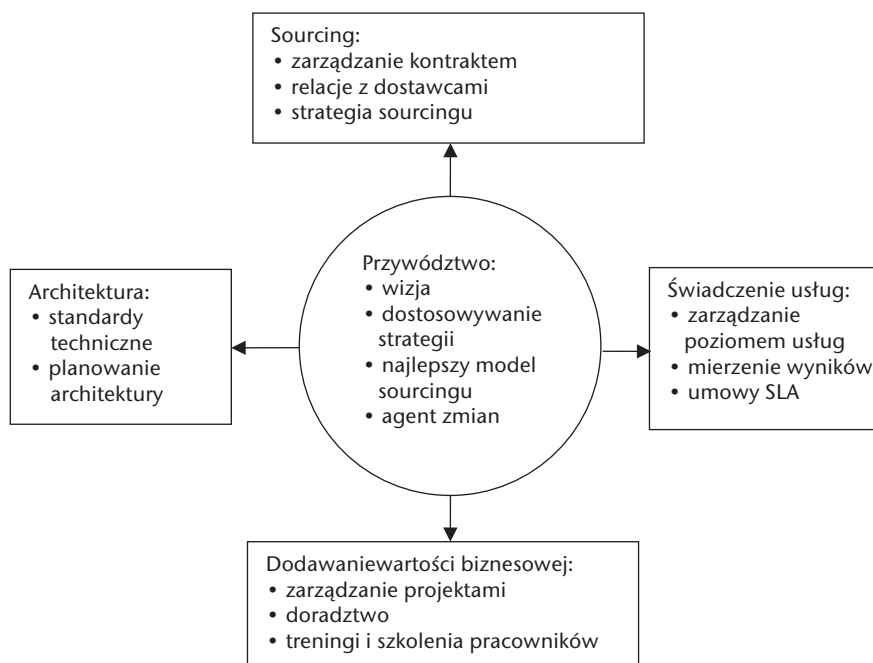
Tło dla koncepcji dojrzałości sourcingowej organizacji będzie stanowić problematyka zarządzania IT, zarządzania wiedzą i transferu/dyfuzji wiedzy w relacjach klient – dostawca usług IT.

1. Nowa rola działu IT

Każda organizacja, która decyduje się na sourcing procesów/usług IT, zmienia bilans kompetencji i umiejętności potrzebnych w dziale IT. Zmiana taka musi być odpowiednio zaplanowana. Doświadczenie w pracy nad usługami IT zarówno po stronie

klienta, jak i dostawcy powinno wzbogacać zestaw kompetencji i umiejętności oraz sprzyjać uzyskiwaniu wyższej wartości przez układy sourcingowe.

Rysunek 1. „Nowy” dział IT



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [20, s. 248].

Na rysunku 1 zaprezentowano „nowy” dział IT, w którym zidentyfikowano pięć głównych funkcji:

- sourcing,
- świadczenie usług,
- dodawanie wartości biznesowej poprzez IT,
- strategię i architekturę,
- przywództwo.

Funkcja związana z rozwijaniem strategii sourcingowych nabiera coraz większego znaczenia we współczesnych departamentach IT. Sourcing IT wymaga dobrego zrozumienia zagadnień, takich jak: integracja systemów, architektura, nowe technologie, oraz kompleksowej wiedzy o rynku dostawców usług IT. Funkcja IT będzie obejmowała odpowiedzialność za:

- zarządzanie i administrowanie kontraktem,
- relacje z dostawcami,

- określenie modelu sourcingu i wybór dostawcy,
- monitorowanie rynku usług IT oraz
- utrzymywanie i rozwijanie strategii IT sourcingu.
Funkcja „świadczenie usług” będzie obejmowała:
- zarządzanie poziomem usług,
- benchmarking,
- ustalenie systemu pomiaru,
- zarządzanie umowami SLA (ang. *service level agreements* – umowy dotyczące poziomu usług),
- zbieranie danych i monitorowanie poziom usług,
- zarządzanie problemami.

Funkcja „dostarczanie wartości biznesowej przez IT” oznacza, że dział IT powinien zachęcać inne obszary biznesu do zaangażowania się w doskonalenie IT i pomoc w znajdowaniu obszarów, w których technologia może dostarczyć wartość. W jej zakres będą wchodzić działania, takie jak:

- zarządzanie projektami,
- kontakt z użytkownikami,
- zarządzanie zmianą,
- doradztwo,
- treningi i szkolenie użytkowników.

Ponadto dział IT powinien określać jego własną strategię oraz definiować standardy architektury, które będą stanowić podstawę dla dostaw usług. Architektura powinna uwzględniać bieżące i przyszłe potrzeby biznesowe organizacji. Dział IT zapewnia przywództwo technologiczne w organizacji. Personel informatyczny jest, można powiedzieć, agentem zmian inicjującym programy, które nierzadko zasadniczo zmieniają procesy biznesowe i wydajność organizacji.

Rola IT w organizacjach, gdzie IT nie stanowi podstawowej działalności, będzie skupiona na: wyprowadzaniu wartości biznesowej z inwestycji w IT, wyborze najlepszych modeli sourcingowych dla zaspokojenia zmieniających się wymagań IT, zarządzaniu relacją sourcingową oraz monitorowaniu poziomu usług. Personel informatyczny takich organizacji będzie stale poszukiwał coraz to doskonalszych sposobów wykorzystywania technologii dla osiągnięcia przewagi biznesowej.

2. Transfer wiedzy w relacjach sourcingowych

Tematyka zarządzania wiedzą w relacjach sourcingowych w obszarze IT jest rzadko poruszana w krajowych publikacjach (Sobińska [17, 19], Rot, Sobińska [16]), mimo że istnieje duża potrzeba prowadzenia badań w tym zakresie.

Zarządzanie wiedzą w sourcingu IT ma umożliwiać tworzenie i wykorzystanie kapitału intelektualnego, który powinien zostać wygenerowany poprzez wzajemne oddziaływanie istotnych elementów, takich jak [12, s. 111–112]:

- kapitał strukturalny (infrastruktura organizacyjna umożliwiająca wcielenie, dzielenie i przemieszczanie kapitału ludzkiego oraz wspierająca jego rozwój);
- kapitał ludzki (oznaczający zdolność jednostek do zapewnienia rozwiązań dla klientów);
- kapitał kliencki (związany ze współdzieleniem wiedzy lub wartością relacji organizacji z ludźmi, z którymi prowadzone są interesy)
- i kapitał społeczny (na przykład: zaufanie, lojalność – wartości tworzone w sieciach społecznych), który pomaga w łączeniu pozostałych elementów.

W gospodarce opartej na wiedzy, w związku z nieustannym dążeniem do efektywniejszych modeli działania, konieczna jest trwała zdolność do zachowań innowacyjnych. Warunkiem rozwoju organizacji jest transfer wiedzy, który można zdefiniować jako dzielenie się wiedzą w ramach jednej organizacji (transfer wewnętrzny) bądź pomiędzy odrębnymi organizacjami (transfer zewnętrzny). Szczególnym przypadkiem transferu wiedzy jest transfer technologii. Obejmuje on przepływ dokumentacji (wiedzy jawnej) i know-how (wiedzy niejawnej) niezbędnych do realizacji danej innowacji. Jasiński definiuje transfer jako „przepływ wiedzy technicznej a) z placówek badawczych do przedsiębiorstw oraz b) wśród przedsiębiorstw” [4, s. 164]. Przekazywanie wiedzy i technologii może następować poprzez działania, takie jak: zakup licencji, nawiązanie współpracy z inną firmą, szpiegostwo przemysłowe, a także wyodrębnienie nowych firm, zakładanych przez pracowników, których pomysły technologiczne nie zostały wdrożone w firmie macierzystej. Poruszając temat transferu wiedzy (w tym technologii), nie można zapominać o ryzyku i kosztach z nim związanych. Można tu wymienić m.in. (opracowanie własne na podstawie [6, s. 121–122]):

- możliwość uzależnienia od obcej firmy;
- brak odpowiedniej motywacji do dzielenia się wiedzą (zwłaszcza wiedzą niejawną);
- problemy natury organizacyjnej i prawnej (szczególnie w przypadku offshore outsourcingu IT);
- problemy z koordynacją wspólnych działań przedsiębiorstw uczestniczących w transferze;
- problemy z kompatybilnością procesów wewnętrznych współpracujących podmiotów;
- ryzyko stopniowego zaniku wewnętrznych możliwości rozwoju nowych technologii w firmach pozyskujących technologie z zewnątrz.

Jak zauważa K.M. Klimczak, sytuacja rynkowa – zwiększona konkurencja, skrócenie cyklu życia produktów oraz unikanie ryzyka związanego z niepowodzeniem badań – skłania przedsiębiorstwa do uczestniczenia w transferze technologii, mimo wymienionych wcześniej zagrożeń [6, s. 122].

Dodatkowo dynamicznie rozwijające się technologie informacyjno-komunikacyjne sprzyjają rozszerzaniu zasięgu działania oraz coraz lepiej wspomagają koordynację i pozyskiwanie potrzebnych zasobów, w tym dyfuzję wiedzy między podmiotami znajdującymi się nawet w bardzo odległych zakątkach świata.

Klienci/odbiorcy usług sourcingowych z obszaru IT (niezależnie od wybranego modelu sourcingu) oczekują przede wszystkim określonej jakości usług i należy się spodziewać ciągłego wzrostu tych oczekiwań, które będą ewoluowały w kierunku usług i procesów coraz mocniej opartych na wiedzy, coraz bardziej zaawansowanych i wymagających ciągłego doskonalenia. Zatem coraz większą wartość będzie zyskiwać umiejętność zarządzania relacjami między odbiorcami i lokalnymi oraz globalnymi dostawcami usług i transferem wiedzy, zapewniająca realizację celów zgodną z oczekiwaniami zaangażowanych stron.

3. Założenia i uwarunkowania stosowania modelu dojrzałości sourcingowej

Inspirację i bazę do budowy modelu dojrzałości sourcingowej stanowił model dojrzałości organizacyjnej (ang. *Capability Maturity Model Integration – CMMI*). Model CMMI jest obecnie uznawany *de facto* za jeden z międzynarodowych standardów do mierzenia zdolności organizacji do efektywnego prowadzenia procesów IT. Model ten służy do oceniania dojrzałości procesów przez firmy świadczące usługi outsourcingowe i offshoringowe w celu wykazania umiejętności i zapewnienia wysokiego poziomu świadczonych usług. CMMI został ulepszony względem modelu bazowego CMM o zagadnienia, takie jak: zarządzanie ryzykiem, mierniki i ich analizy oraz analizę decyzji [2, s. 153].

Zaproponowane narzędzie ma ułatwić weryfikację, które z warunków lokujących organizację na określonym poziomie dojrzałości zostały spełnione, a spełnienie których wymaga od organizacji włożenia dodatkowego wysiłku i poprawy zarówno w obszarze społecznym, jak i technologicznym.

Model w zaprezentowanej wersji jest uniwersalny i może być wykorzystywany zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i organizacje non profit, które dostrzegają rolę i znaczenie IT w praktyce zarządzania. Założono w nim, że dojrzałość sourcingowa rośnie wraz ze wzrostem zaufania do dostawców, zaangażowania i intensywności transferu wiedzy między klientem a dostawcą i jest najwyższa w przypadku firm podejmujących współpracę sourcingową dla realizacji celów strategicznych.

Zastosowanie modelu przez zarządzających mogłoby się stać swego rodzaju bodźcem motywującym do zmian w sferze zarządzania IT w organizacjach, którym zależy nie tylko na obniżaniu kosztów IT, ale i świadomym podnoszeniu konkurencyjności

i innowacyjności dzięki pozyskiwaniu, wykorzystywaniu i zarządzaniu zasobami globalnymi.

4. Prezentacja modelu dojrzałości sourcingowej organizacji w obszarze IT

Typowe działy IT przechodzą przez trzy etapy: od osiągnięcia operacyjnej doskonałości (efektywność kosztowa, niezawodność aplikacji i infrastruktury), przez tworzenie i wspieranie relacji jednostek biznesowych (IT jako zaufany dostawca – doradca menedżerów operacyjnych w zakresie rozwoju rozwiązań IT ukierunkowanych na poprawę zyskowności oraz satysfakcji klientów), po strategiczne wsparcie dla biznesu (oferowanie innowacyjnych rozwiązań opartych na technologii, pomagających jednostkom biznesowym zdobywać przewagę konkurencyjną) [11, s. 97].

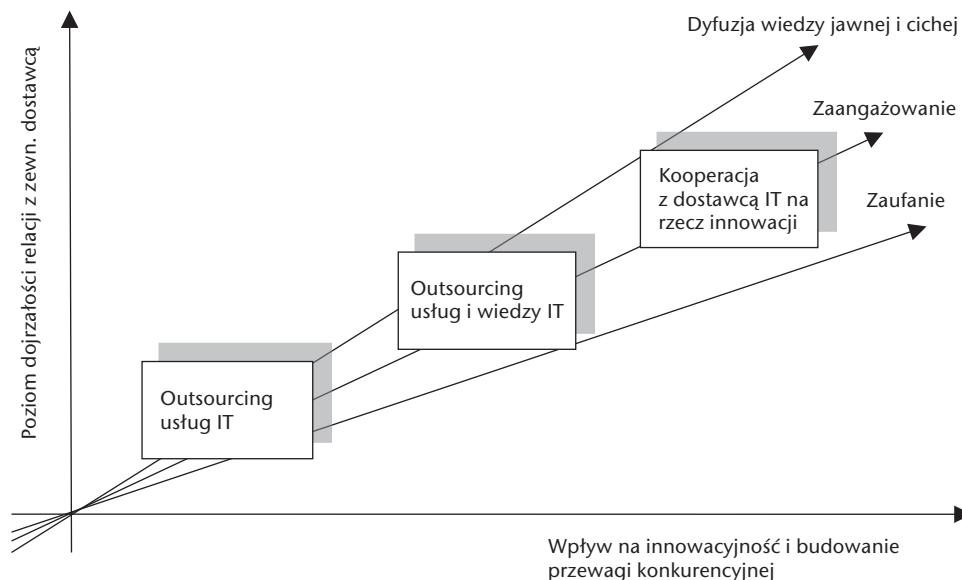
Dojrzałość sourcingową w obszarze IT organizacji można próbować definiować jako *umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami usług IT i skłonność do dzielenia się wiedzą oraz ponoszenia wysiłku na rzecz doskonalenia relacji i budowania zaufania w celu przechodzenia i/lub doskonalenia formy współpracy, jaką jest kooperacja dla innowacji*. Można powiedzieć, że wysoka dojrzałość sourcingowa oznacza, że organizacja stawia bardzo konkretne cele w odniesieniu do współpracy sourcingowej, bardzo dobrze radzi sobie z wyborem modelu i dostawców sourcingu usług IT¹, efektywnie i elastycznie zarządza relacjami i komunikuje się z dostawcami oraz współdzieli ryzyko, inwestycje i czas niezbędny dla osiągnięcia indywidualnych i wspólnych zamierzeń. Natomiast niska dojrzałość sourcingowa może dotyczyć firm, które chcą ograniczyć ryzyko, odpowiedzialność oraz koszty związane z wykonywaniem wybranych usług IT w celu ograniczenia „kłopotów z IT” i skupienia się na działalności kluczowej. W związku z tym poszukują „taniach” dostawców standardowych usług.

Model zaprezentowany w niniejszym artykule jest próbą ukazania, jak zmieniają się motywy implementacji modeli sourcingowych oraz rola zarówno dostawcy, jak i klienta podczas przechodzenia do coraz „wyższych” form współpracy począwszy –od outsourcingu usług prostych/standardowych, poprzez outsourcing wiedzy, na innowacyjnej kooperacji kończąc (por. tabela 1). W kolejnym artykule model ten zostanie skonfrontowany z wynikami pilotażowych badań przeprowadzonych w wybranych organizacjach branży przemysłowej działających w Polsce.

Bazę do zbudowania modelu dojrzałości sourcingowej stanowił model transformacji outsourcingowego modelu biznesu dla IT (por. rysunek 2).

¹ Definicje modeli sourcingowych w obszarze IT można znaleźć w artykule *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju* [18, s. 130–132].

Rysunek 2. Transformacja outsourcingowego modelu biznesu dla IT



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiono na nim proces dochodzenia przez organizacje do najbardziej zaawansowanej i najbardziej interesującej formy współpracy z zewnętrznymi dostawcami, jaką jest współpraca/kooperacja/partnerstwo dla innowacji. Zaznaczono w nim także elementy, które należy oceniać pod kątem ich wpływu na innowacyjność i budowanie przewagi konkurencyjnej. Ocena taka jest niezbędna do uznania, która forma współpracy z zewnętrznym dostawcą/dostawcami jest najbliższa badanej jednostce.

Model dojrzałości sourcingowej w przestrzeni IT w ujęciu graficznym (macierz – tabela 1) prezentuje charakterystykę wyróżnionych czterech poziomów dojrzałości:

- poziom I – sourcing procesów/usług standardowych;
- poziom II – sourcing procesów/usług typu *core-service*,
- poziom III – sourcing wiedzy;
- poziom IV – kooperacja dla innowacji.

Organizacje, które w swoich wyborach sourcingowych kierują się przede wszystkim motywami kosztowymi, outsourczą usługi proste/standardowe, nie narażając się na zbytne ryzyko, i nie angażują się w zarządzanie współpracą z zewnętrznymi dostawcami, można umownie określić jako będące na I poziomie dojrzałości sourcingowej.

Tabela 1. Model dojrzałości sourcingowej w przestrzemi IT

Poziom dojrzałości sourcingowej w obszarze IT/ charakterystyka	Poziom I – sourcing procesów/usług standardowych	Poziom II – sourcing procesów/usług typu core-service	Poziom III – sourcing wiedzy	Poziom IV – kooperacja dla innowacji
Motywy decyzji sourcingowych	Niższy koszt, Brak wykwalifikowanej kadry, Brak dostępu do nowoczesnych technologii, Skupienie na działalności kluczowej	Podniesienie jakości usług, Trudność z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry, Brak możliwości szkolenia kadry IT, Ograniczenia czasowe projektów IT	Podniesienie jakości usług, Dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności, Dostęp do najnowocześniejszych technologii, Chęć uczenia się od najlepszych, Ograniczenia czasowe w realizacji projektów IT	Dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności (talentów w danej dziedzinie), Zwiększanie innowacyjności usług i procesów IT, Zwiększanie innowacyjności pozostałych obszarów organizacji poprzez poprawę funkcjonowania IT, Rozwijanie i doskonalenie relacji w sieci
Kryteria doboru dostawcy usług	Cena usług, Dostępność usług	Jakość oferowanych usług, Zakres oferowanych usług, Doświadczenie, Czas implementacji usług, Zrozumienie celów organizacji – klienta	Referencje, Doświadczenie we współpracy z danym klientem, Lokalizacja, Specjalistyczna wiedza i umiejętności, Zaawansowana technologia, Dobra komunikacja	Referencje, Doświadczenie we współpracy z danym klientem, Lokalizacja, Specjalistyczna wiedza i umiejętności, Zaawansowana technologia, Elastyczność, Zaangażowanie, Dobra komunikacja, Innowacyjność
Narzędzia wykorzystywane w procesie decyzyjnym	Analiza wskaźników ilościowych odnośnie usług/procesów IT, Proste analizy kosztów	Analizy kosztów IT, Analizy wykonalności projektów informatycznych, Analiza rynku usług IT, szkoleń itp.	Analiza strategii IT, Analiza potencjału wiedzy, Analizy inwestycyjne	Analiza strategii IT, Analiza potencjału wiedzy, Analizy inwestycyjne, Analiza rynku, na którym działa dostawca
Czas przygotowania organizacji do sourcingu	Zazwyczaj ok. 3 m-cy	Zazwyczaj od 6 do 12 m-cy	W zależności od znajomości stron od 6 do 18 m-cy	W zależności od znajomości stron od 6 do 24 m-cy
Zaangażowanie zewnętrznych konsultantów	Niekonieczne	Zalecane, zwłaszcza w fazie planowania	Zalecane, zwłaszcza w fazie planowania	Zalecane, zwłaszcza na etapie negocjowania umowy

Poziom dojrzałości sourcingowej w obszarze IT/charakterystyka	Poziom I – sourcing procesów/usług standardowych	Poziom II – sourcing procesów/usług typu core-service	Poziom III – sourcing wiedzy	Poziom IV – kooperacja dla innowacji
Długość trwania umowy	Optymalne umowy roczne z automatyczną opcją przedłużenia na kolejny rok	Optymalne kontrakty 1–3-letnie	Zalecana długookresowa współpraca	Długookresowa współpraca
Kluczowe ryzyko	Wzrost kosztów współpracy, Bankructwo jednej ze stron	Rosnące koszty współpracy, Opóźnienia w realizacji usług, Spadek jakości usług, Problemy z komunikacją	Utrata „wyciek” poufnych informacji/danych, Utrata zaufania, „Nierównomierny” transfer wiedzy między klientem a dostawcą, Uzależnienie się od dostawcy, Ryzyko przejęcia klientów przez dostawcę	Utrata „wyciek” poufnych informacji/danych, Utrata zaufania, Uzależnienie się od dostawcy, Nietrafione inwestycje i pomysły powodujące znaczne straty dla jednej i/lub drugiej strony
Odpowiedzialność	Zwykle po stronie dostawcy	Zwykle po stronie dostawcy	Wspólna	Wspólna
Sposoby rozwiązywania problemów	Dostawca odpowiada za rozwiązanie problemu	Zwykle sam dostawca poszukuje rozwiązania problemu; czasem konieczna delegacja uprawnień ze strony klienta	Wspólne dyskusje i rozwiązywanie problemów	Wspólne dyskusje i dochodzenie do rozwiązania problemu; stawianie na kreatywność i oryginalność pomysłów
Preferowane sposoby komunikacji	Rozmowy telefoniczne, e-maile	Rozmowy telefoniczne, e-maile, komunikatory internetowe, wideokonferencje	Spotkania, rozmowy telefoniczne, wideokonferencje	Zalecane spotkania i rozmowa bezpośrednia; Wideokonferencje, komunikatory internetowe
Częstotliwość kontaktów klient – dostawca	Nie ma potrzeby częstych kontaktów	Regularny kontakt z dostawcą w celu weryfikacji założeń, domówienia ewentualnych zmian czy rozwiązania problemów	Wymagany częsty lub stały kontakt z dostawcą/klientem (częsty kontakt bezpośredni zwiększa jakość relacji)	Bardzo częsty, najlepiej ciągły kontakt między zaangażowanymi stronami, W przypadku offshoringu tworzenie centrów bliskości klienta/kontakt z klientem w kraju, w którym działa
Rodzaj przekazywanej i/lub wymienianej wiedzy	Wiedza formalna, niezbędna do rozpoczęcia współpracy, Wiedza specjalistyczna (jawna)	Wiedza specjalistyczna IT (jawna)	Wiedza specjalistyczna IT (jawna i cicha)	Wiedza specjalistyczna IT (jawna i cicha), Wiedza pomocna we wspólnym kreowaniu innowacyjnych rozwiązań/produktów/usług

<p>Cechy charakterystyczne współpracy</p>	<p>Małe zaangażowanie klienta, Skupienie na identyfikacji potrzeb w zakresie obniżania kosztów funkcjonowania IT, Mniejsza dbałość o jakość usług</p>	<p>Zwykłe polega na rozwiązaniu konkretnej potrzeby/problemu klienta trudnej lub niemożliwej do zaspokojenia/rozwiązania w określonym przedziale czasowym przy użyciu jedynie zasobów wewnętrznych, Wymaga systematycznego monitoringu w celu minimalizacji ryzyka opóźnień i spadku jakości usług (podstawą współpracy są dobrze sprecyzowane umowy, w tym umowy SLA)</p>	<p>Zaufanie, Zapewnione bezpieczeństwo informacyjne, Współpraca, podczas której klient chce osiągnąć znaczną poprawę wyników biznesowych, a nie tylko krótkoterminowe oszczędności, Klient i dostawca działają na rzecz wspólnych interesów, dzielą ryzyko i odpowiedzialność; występuje tu dążenie do relacji partnerskiej, Przeważa motywacja pozytywna i dbałość o dobry klimat współpracy</p>	<p>Wysokie zaufanie, Zapewnione bezpieczeństwo informacyjne, Praca na rzecz wspólnego celu, Proinnowacyjne działania dostawcy, Myślenie „za” klienta, Partnerstwo, Wysokie zaufanie, Wysoka elastyczność, Współdzielenie inwestycji i ryzyka</p>
<p>Zalecana forma współpracy</p>	<p>Outsourcing, offshoring, cloud computing</p>	<p>Outsourcing kapitałowy, outsourcing krajowy, offshoring kapitałowy, nearshoring</p>	<p>Outsourcing kapitałowy, outsourcing krajowy, offshoring kapitałowy</p>	<p>Outsourcing krajowy, nearshoring, offshoring tylko w przypadku bardzo doświadczonych klientów i dostawców usług IT</p>
<p>Główne przesłanki do zerwania współpracy</p>	<p>Wzrost ceny usług lub pojawienie się na rynku tańszych dostawców usług</p>	<p>Spadek jakości usług, Nieterminowość, Zbyt duże problemy z komunikacją</p>	<p>Nadużycie zaufania jednej ze stron (np. „wyciek” danych lub poufnych informacji), „Wyekspluatowanie” zasobów i brak lub za małe możliwości do dalszej, efektywnej współpracy, Wyrównanie poziomu wiedzy między klientem a dostawcą usług IT i brak motywacji do dalszego wykorzystywania zasobów danego dostawcy</p>	<p>Nadużycie zaufania jednej ze stron (np. „wyciek” danych lub poufnych informacji), „Wyekspluatowanie” zasobów i brak lub za małe możliwości do dalszej, efektywnej współpracy, Nagła zmiana strategii firmy</p>

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje II poziomu to przede wszystkim przedsiębiorstwa, którym zależy nie tylko lub nie w głównej mierze na obniżaniu kosztów IT, lecz także na wzroście jakości usług i szybkości/terminowości realizacji przedsięwzięć informatycznych, na co nie zawsze pozwalają ograniczone zasoby wewnętrzne. Organizacje te w większym stopniu angażują się w zarządzanie relacją z zewnętrznym dostawcą, ponieważ dzięki temu mają większą pewność utrzymania usług na wysokim poziomie i niedopuszczenia do opóźnień w ich realizacji. Podstawowym narzędziem minimalizacji ryzyka i kontroli jest dobrze skonstruowany kontrakt i szczegółowo sprecyzowane umowy SLA.

Można też przyjąć, że organizacje I i II poziomu koncentrują się na zarządzaniu wiedzą jawną bez przykładania wagi do dzielenia się wiedzą niejawną i możliwości uczenia się od dostawców.

Z jednej strony takie podejście może być uznane za mniej ryzykowne (im mniej kontaktów bezpośrednich, tym mniejsza szansa na przypadkowy „wyciek” wiedzy), z drugiej – bez podejmowania ryzyka współpracy ze specjalistycznymi firmami – firmy mogą opóźnić innowacje i narażać się na utratę konkurencyjności.

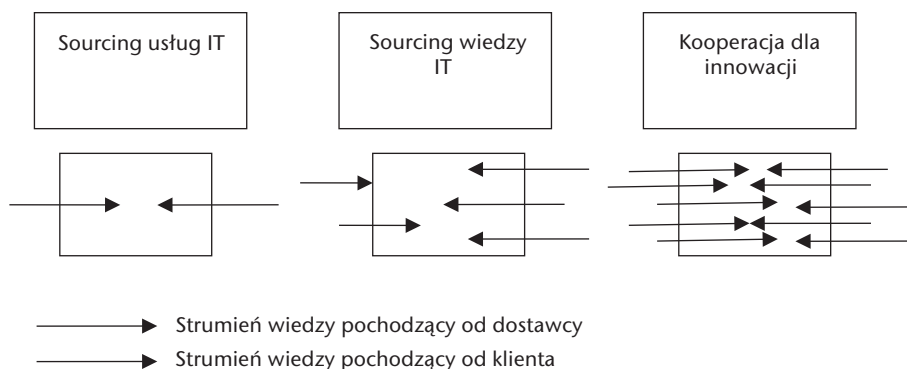
Poziom III dojrzałości sourcingowej prezentują organizacje, które współpracę z dostawcą/dostawcami usług IT traktują jako możliwość uczenia się, dlatego bardzo dużą wagę przykładają do zarządzania relacją, dbania o przyjazną atmosferę współpracy, budowanie zaufania poprzez kontakty bezpośrednie i stosowanie pozytywnych bodźców motywacyjnych (np.: udział w korzyściach, poszerzanie i/lub przedłużanie kontraktu, pozytywne referencje itp.). To wszystko ma sprzyjać dyfuzji wiedzy w relacji klient – dostawca i dostawca – klient. Na tym typie współpracy dość istotna jest bliskość klienta i dostawcy usług ze względu na jakość komunikacji.

Kooperacja dla innowacji – najwyższy, IV poziom dojrzałości sourcingowej jest zarezerwowany dla przedsiębiorstw, które podejmują wysiłek współpracy z dostawcą usług na rzecz wspólnego celu, jakim jest kreowanie innowacyjnych rozwiązań/produktów/usług. Na tym poziomie niezbędne jest wysokie zaangażowanie i zaufanie obu stron, partnerstwo oraz wspólne ponoszenia ryzyka i inwestycji. Kooperacja dla innowacji wymaga umów długookresowych, ponieważ umowy krótkie byłyby nieopłacalne ze względu na poniesione przez strony nakłady inwestycyjne. Najbardziej korzystny w takim układzie jest stały, najlepiej bezpośredni kontakt i transfer wiedzy między personelem zaangażowanym w relację. Na rysunku 3 przedstawiono różnice między poziomem zaangażowania strumieni wiedzy w poszczególnych formach współpracy sourcingowej.

W przypadku sourcingu usług wystarcza zazwyczaj wymiana i/lub dostarczanie minimalnego zakresu informacji/wiedzy zarówno w relacji klient – dostawca, jak i dostawca – klient. Sourcing wiedzy to bardziej zaawansowana forma współpracy, w której obie strony świadomie angażują się w procesy wiedzy, dlatego rośnie liczba przepływów wiedzy między klientem a dostawcą (dochodzi do zagęszczania strumieni

wiedzy), przy czym większa może być liczba strumieni wychodzących od dostawcy zgodnie z oczekiwaniami organizacji – klienta, której zależy na uczeniu się.

Rysunek 3. Zagęszczanie strumieni wiedzy w sourcingu IT



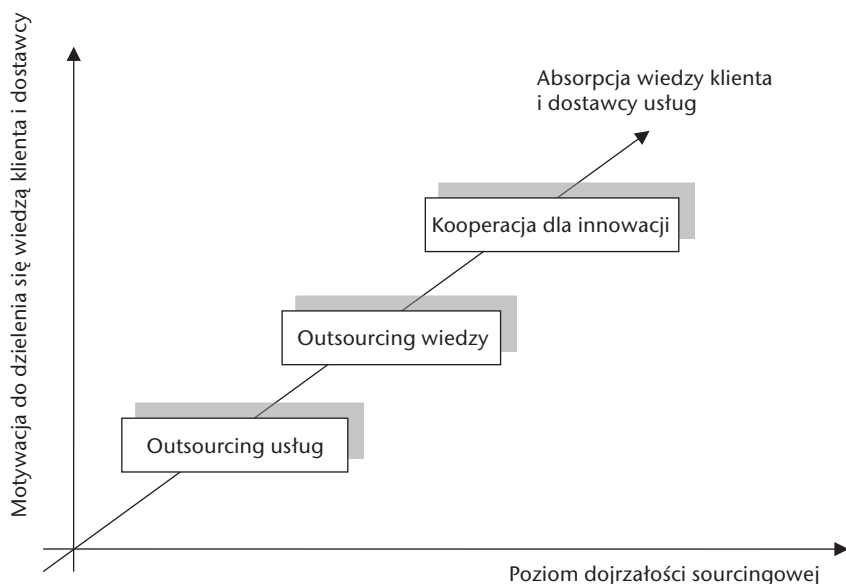
Źródło: opracowanie własne.

W praktyce klienci outsourcingu coraz powszechniej uważają, że częścią transakcji outsourcingowej jest dostęp do innowacyjnego myślenia. Jednocześnie zespoły powołane w organizacji do zarządzania relacją z dostawcą skupiają się na redukcji kosztów i skutecznie blokują wszelkie propozycje zmian i modyfikacji usług, nie przekazując ich dalej do użytkowników końcowych i zarządu. Dlatego warto, by firma decydująca się na sourcing usług dała dostawcom usług prawo do składania „wartościowych” propozycji (mogących mieć duży pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji) bezpośrednio dyrektorowi zarządzającemu i zarządowi. Dostawca powinien mieć także możliwość przekazania sugestii dotyczących działań/operacji, które są poza obszarem kontraktu, jeżeli miałyby one sprzyjać innowacjom [9, s. 165–166]. Dzięki tym działaniom organizacji stopniowo przechodziłyby od podstawowego modelu sourcingu usług w kierunku sourcingu wiedzy, a dalej innowacyjnej kooperacji.

Dojrzała kooperacja sourcingowa powinna się opierać na procesach kreowania wiedzy umiejętnie zainicjowanych i zarządzanych przez zainteresowane podmioty. Będą w niej występować równomiernie rozłożone, zagęszczone strumienie wiedzy niezbędne do tworzenia innowacji i ciągłego doskonalenia relacji. W miarę nabierania dojrzałości sourcingowej będzie wzrastać motywacja do dzielenia się wiedzą oraz absorpcja wiedzy (zwłaszcza niejawnej) usługodawcy i usługobiorcy (por. rysunek 4).

Podsumowując, można postawić tezę, że im wyższy poziom dojrzałości sourcingowej w obszarze IT, tym potencjalnie większa innowacyjność organizacyjna, procesowa, usługowa i/lub produktowa oraz wyższa wartość dla klienta generowana przez przedsiębiorstwo i tym większy wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Rysunek 4. Absorpcja wiedzy w modelach sourcingowych



Źródło: opracowanie własne.

Dążenie do najwyższego poziomu dojrzałości nie musi być celem każdej z organizacji. Decyzja, czy starać się „wzbić” na wyższe poziomy, powinna być uzależniona od indywidualnej sytuacji firmy i jej możliwości w zakresie adaptacji określonego modelu sourcingowego.

Podsumowanie

Reasumując przeprowadzone w artykule rozważania, można wysunąć następujące wnioski:

- 1) organizacje poszukują nowych, elastycznych modeli biznesu, do których można zaliczyć sourcing usług IT;
- 2) wraz z implementacją modeli sourcingowych w przestrzeni IT powinny ulec zmianie kompetencje działu IT;
- 3) transfer wiedzy wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem, któremu sprzyja rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, jest niezbędnym warunkiem rozwoju organizacji;
- 4) sourcing IT może dotyczyć zarówno usług standardowych, jak i zaawansowanej współpracy na rzecz innowacji, opartej na wzajemnym zaufaniu i dużym zaangażowaniu klienta i dostawcy;

5) zaproponowany model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT może służyć diagnozie, który z wyróżnionych poziomów dojrzałości jest najbliższy danej organizacji, skonfrontowaniu tej oceny z faktycznymi oczekiwaniami organizacji co do efektów współpracy z dostawcami usług oraz motywowaniu do podjęcia odpowiednich działań w przypadku, gdy organizacja chce przejść na wyższy poziom dojrzałości; model ten może stanowić punkt wyjścia do budowy bardziej zaawansowanych narzędzi ewaluacji jakości sourcingu IT, które miałyby wspomagać doskonalenie procesów/relacji związanych z sourcingiem. Mogłyby one znaleźć zastosowanie zwłaszcza w organizacjach działających w sieci, które na co dzień spotykają liczne problemy w kontekście dopasowania sfery IT do sfery biznesu.

Potrzeba innowacji, wynikająca zarówno ze zmieniających się warunków biznesowych, spowolnienia gospodarczego, jak i globalizacji oraz „technologizacji” dostaw usług, wymusza nowe spojrzenie na relacje sourcingowe i przejście od „zarządzania outsourcingiem”, innymi słowy, od administrowania kontraktem, do „współpracy dla innowacji”. Jest to zmiana jak najbardziej realna, ale wymagająca od zainteresowanych stron: dużej dojrzałości, wzajemnego zaufania, wysokich kompetencji, zaangażowania i elastyczności.

Ze względu na ograniczone ramy artykułu pewne niektóre aspekty i pojęcia nie zostały szczegółowo omówione, a inne jedynie zasygnalizowano.

Celem niniejszej publikacji było przede wszystkim pokazanie narzędzia, które pomaga określić stopień dojrzałość firmy/organizacji w zakresie zarządzania relacjami sourcingowymi i omówienie, jakie są kolejne etapy na drodze do dojrzałej kooperacji klient – dostawca usług IT.

Narzędzie to w zaprezentowanej postaci ma charakter diagnostyczny i mocno uniwersalny, wobec czego może być zaimplementowane w każdej organizacji, w której można wyróżnić obszar IT. Wskazane byłyby dalsze badania i budowa bardziej precyzyjnych narzędzi, najlepiej dedykowanych konkretnym branżom/typom organizacji, które zawierałyby wskazówki co do konkretnych działań/zadań, jakie powinna podjąć firma, która chce osiągnąć wyższy poziom dojrzałości.

Uzasadnione wydaje się też prowadzenie dalszych badań i pogłębionych analiz w zakresie funkcjonowania sourcingowych modeli biznesu w przestrzeni IT, zwłaszcza w kontekście identyfikacji procesów wiedzy oraz wyrównywania poziomów wiedzy między klientem a dostawcą usług IT istotnych z punktu widzenia zwiększania innowacyjności i konkurencyjności organizacji.

Bibliografia

- [1] Auksztol J., *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- [2] Ciesielska D., *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- [3] Doktor G., Raport *Analiza piśmiennictwa dotyczącego outsourcingu – na podstawie zawartości bazy „Bibliografia outsourcingu”*, www.outsourcingportal.pl – stan na styczeń 2013 r., <http://www.proprogressio.pl/pl/userfiles/file/wydawnictwo/raporty-pro-progressio-raport-bibliografia-outsourcingu.pdf>, [05.01.2014].
- [4] Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2009.
- [5] Kisielnicki J., *Zarządzanie i informatyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.
- [6] Klimczak K.M., *Transfer technologii i wiedza utajniona*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [7] Kłos M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- [8] Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- [9] Morgan J.L., Bravard R., *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes Sp. z o.o., Polska 2010.
- [10] Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [11] Orzechowski, R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [12] Oshri I., Kotlarski J., Willcocks L.P., *The handbook of global outsourcing and offshoring. Second edition*, Palgrave Macmillan Ltd., Houndmills Basingstoke Hampshire, UK, 2011.
- [13] *Outsourcing w praktyce*, D. Ciesielska, M.J. Radło (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.
- [14] Pańkowska M., *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [15] Radło M.J., *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna SGH, Warszawa 2013.
- [16] Rot A., Sobińska M., *IT Security Risks in Modern Sourcing Models – Cloud Computing Example*, „Informatyka Ekonomiczna = Business Informatics” 2013, nr 2(28), s. 112–123.

- [17] Sobińska M., *Chosen aspects of information management in IT outsourcing*, [w:] *Advanced Information Technologies for Management – AITM 2011. Information Systems in Business*, J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 205, ISSN 1899–3192, Wrocław 2011, s. 240–247.
- [18] Sobińska M., *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, nr 1(31), s. 126–132.
- [19] Sobińska M., *Potencjał outsourcingu IT w poszerzaniu wiedzy organizacji*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, E. Urbanowicz-Sojkin (red.), Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 170, ISSN 1689–7371, Poznań 2011, s. 278–287.
- [20] Sparrow E., *Successful IT Outsourcing*, Springer, London 2003.
- [21] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2001.

MODEL DOJRZAŁOŚCI SOURCINGOWEJ W OBSZARZE IT

Streszczenie

Rozwój technologii sprawia, że procesy zachodzące w przedsiębiorstwach są coraz bardziej skomplikowane i często przedsiębiorstwa nie są w stanie samodzielnie zaspokoić wymagań związanych z posiadaniem, zdobywaniem i rozwijaniem odpowiednich zasobów. Menedżerowie zaczynają wykorzystywać potencjał, którym dysponują podmioty z otoczenia globalnego, a przejawem tych działań jest między innymi sourcing w obszarze IT, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie.

W niniejszym artykule dokonano prezentacji autorskiego modelu dojrzałości sourcingowej w obszarze IT. Zdefiniowano dojrzałość sourcingową oraz wskazano i scharakteryzowano cztery podstawowe poziomy dojrzałości sourcingowej, począwszy od sourcingu standardowych usług IT, na innowacyjnej kooperacji kończąc. Ponadto omówiono istotę transferu wiedzy jako warunku rozwoju organizacji oraz rolę „nowego” działu IT w sourcingowym modelu zarządzania IT.

**SŁOWA KLUCZOWE: SOURCING IT, OUTSOURCING IT, ZARZĄDZANIE IT,
ZARZĄDZANIE RELACJĄ OUTSOURCINGOWĄ**

IT SOURCING MATURITY MODEL

Abstract

The development of technology makes the processes in enterprises more complex and not always the company is able to satisfy the requirements associated with owning, acquiring and developing indispensable resources itself. Managers are beginning to use the resources and skills available outside their organizations. The manifestation of these activities is IT sourcing, by which the work is contracted or delegated to an external or internal unit that can be physically located anywhere in the world.

In this paper the author presents an original model of maturity in the area of IT sourcing. It is defined sourcing maturity and identified and characterized four basic levels of sourcing, starting with the sourcing of standard IT services on an innovative collaboration ending. In addition, it discusses the essence of knowledge transfer as a condition for the development of the organization and the role of the “new” IT department in sourcing model of IT management.

**KEY WORDS: IT SOURCING, IT OUTSOURCING, IT MANAGEMENT,
OUTSOURCING RELATIONSHIP MANAGEMENT**

TOŻSAMOŚĆ EKOSYSTEMÓW BIZNESU – ZARYS KONCEPCJI

Wprowadzenie

Tożsamość organizacyjna zyskuje popularność w naukach o zarządzaniu w latach 80. XX wieku [1]. Zagadnienie to jest głównie lokowane w podejściu zasobowym i nurcie kulturowym. Jako miękki element organizacji stanowi, obok wizerunku, podstawę reputacji [7; 11; 12]. Często jest utożsamiane z kulturą organizacyjną, chociaż w tym względzie badacze nie osiągnęli konsensusu [3; 19; 32, s. 503, 564–565; 33]. Pojawiają się też opracowania, w których podkreślany jest związek tożsamości ze strategią i wynikiem ekonomicznym [7; 9; 14; 35]. Ostatnio coraz częściej są też poruszane kwestie tożsamości w aspekcie relacyjnym [4] – a bardziej szczegółowo – w kontekście klastrów [3], czy kwestie kooperacji między organizacjami [35]. Są to jednak opracowania sygnałowe, a przedmiot analizy jest lokowany głównie we wspomnianej optyce zasobowej.

Rozwój podejścia relacyjnego (*relational view*) zwraca uwagę na ekosystemy biznesu [30] – metaforę relacji, której podstawą epistemologiczną jest jednak podejście ewolucyjne, a nie zasobowe. Podejście ewolucyjne w zarządzaniu oznacza zmianę perspektywy myślenia w kategoriach sektora i odejście od statycznej wizji organizacji podbudowanej ograniczoną liczbą deterministycznych uwarunkowań, która w turbulentnych czasach daje niepełny charakter interpretowania rzeczywistości organizacyjnej. W podejściu ewolucyjnym zainteresowania badawcze przenoszą się z poszukiwania źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (optymalizacja zasobów) na rozpoznanie dynamiki i mechanizmów rozwoju organizacji (przeżycie) [31].

Celem artykułu jest próba konceptualizacji tożsamości ekosystemów biznesu. Zarówno koncepcja tożsamości organizacyjnej, jak i koncepcja ekosystemów biznesu lokowane są w nurcie relacyjnym, lecz wyrosłym na odmiennych podstawach

* Dr Sylwia Stańczyk – Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

epistemologicznych. Wyraźnie brakuje opracowań z zakresu analizy tożsamości na ponadorganizacyjnym poziomie, a zwłaszcza w mało popularnym w polskim piśmiennictwie kontekście ewolucyjnym.

W opracowaniu przyjęto założenie, że tożsamość jest istotnym elementem koewolucji ekosystemu w długim czasie. Korzystając z dorobku wiodących/kluczowych prac z obszaru poddanego eksploracji, podjęto starania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

P1. Co to jest tożsamość ekosystemów biznesu?

P2. Czy ekosystemy biznesu mogą mieć tożsamość/poczucie tożsamości?

P3. Na czym polega istota kształtowania się i utrzymywania tożsamości ekosystemów biznesu?

Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej części zostanie dokonany przegląd definicji tożsamości organizacyjnej, w wyniku którego wyłonią się trzy różne perspektywy jej postrzegania: a) w odniesieniu do percepcji wewnętrznej (uczestników), b) percepcji zewnętrznej (obserwatorów) i c) dynamicznej kohezji obu percepcji. Nakreślony tutaj obraz istoty zjawiska jest niezbędny dla dalszych rozważań o możliwości jego aplikacji w podejściu ewolucyjnym, a zwłaszcza w perspektywie ekologii populacji [16]/ekologii organizacji [17], bezpośrednio wykorzystującej metaforę ekosystemów biznesu.

W drugiej części zostanie zdefiniowane pojęcie ekosystemu biznesu przez pryzmat jego właściwości, cech wyróżniających, uwarunkowań, a także podstaw epistemologicznych. Bardziej szczegółowy przegląd założeń perspektyw epistemologicznych właściwych ekosystemom biznesu zostanie zaprezentowany w trzeciej części jako baza rozważań w zakresie postawionych pytań badawczych. Fundamentalną w tym zakresie jest wspomniana perspektywa ewolucyjna i teoria ekologii organizacji oraz teoria emergencji – obecnie wykorzystywana w nowej odsłonie teorii złożoności. Podjęto tutaj próbę modelowego ujęcia możliwych wariantów kształtowania tożsamości w ramach ekosystemów biznesu i nakreślenia propozycji badawczych w zakresie eksploracji tego problemu.

Opracowanie jest wynikiem studiów literatury przedmiotu oraz doświadczeń własnych autora jako wykonawcy projektów utrzymanych w optyce przywoływanych tutaj perspektyw badawczych.

1. Koncepcja tożsamości organizacyjnej

Pojęcie tożsamości organizacyjnej (*organizational identity* – OI) zostało spopularyzowane przez S. Alberta i D. Whettena, którzy określili ją jako charakterystyczny i trwały rdzeń organizacji w percepcji jej członków [1]. Od tego czasu tożsamość organizacyjna stanowi istotny problemem w badaniach organizacyjnych [4; 5; 7; 8;

11; 12; 13; 14; 19; 20]. W tabeli 1 zamieszczono przegląd definicji tożsamości organizacyjnej, które w wyniku analizy literatury przedmiotu można uznać za kluczowe w kształtowaniu się tej koncepcji. Ukazują one różnorodność poglądów w zakresie istoty zagadnienia.

Tabela 1. Przegląd definicji tożsamości organizacyjnej

Autor	Rok	Definicja
Stuard Albert, David A. Whetten	1985	Tożsamość jest tym a) co pracownicy uznają za główne, centralne cechy organizacji, b) co pracownicy uznają, za cechy wyróżniające spośród innych firm, c) co jest postrzegane przez pracowników jako trwałe i ciągłe, niezależnie od zmian otoczenia. Tożsamość opisuje rdzeń, trwałe i charakterystyczne cechy firmy, które są podzielane przez menedżerów dostarczając informacji o tym, jak powinni dostosować się do uwarunkowań zewnętrznych.
Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich	1991	Schemat poznawczy lub percepcja głównych i wyróżniających cech organizacji.
grupa Strategor	1995	Swoista logika działań kolektywnych, która odróżnia działania danego przedsiębiorstwa od innych, ujawnia się z czasem, nadaje przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia jego identyfikację, a w pewnych przypadkach – umożliwia identyfikowanie się z nim.
Charles J. Fombrun	1996	Tożsamość organizacyjna to zbiór wartości i zasad kojarzonych przez pracowników i menedżerów z organizacją.
Charles J. Fombrun, Cees B.M. Van Riel	1997	Tożsamość jest fundamentem reputacji. Tożsamość jest tworzona przez organizację, a reputacja jest wynikiem tego procesu w oczach interesariuszy zewnętrznych.
Mary Jo Hatch, Majken Schultz	1997	Tożsamość organizacyjna odnosi się do tego, co postrzegają, czują i myślą członkowie o swojej organizacji. To zbiorowe, wspólne rozumienie wartości i cech charakterystycznych dla organizacji.
	2002	Tożsamość organizacyjna to moment w sekwencji ciągłych procesów, które zachodzą pomiędzy rozumieniem siebie a obrazami powstałymi w oczach innych.
Shelley L. Brickson	2005/2007	Tożsamość organizacyjna nie jest sumą indywidualnych orientacji tożsamościowych. To coś więcej – orientacja tożsamościowa odnosi się do charakteru stosunków między organizacją a jej interesariuszami; wywodzi się ona z głęboko zakorzenionych i powszechnych, bazowych wyobrażeń o naturze relacji z innymi podmiotami.
T.C. Melewar, Elif Karaosmanoglu	2006	Prezentacja organizacji wobec interesariuszy. Tożsamość czyni organizację unikalną poprzez jej kulturę, strukturę, strategię, zachowanie oraz komunikację i design (slogany, strona WWW, lokalizacja). Tożsamość jest ściśle związana z osobowością organizacji i wizerunkiem.
Anna Zarębska	2010	Tożsamość organizacji jest systemem obejmującym wszelkie komunikaty wizualne, werbalne i behawioralne, jakie organizacja wysyła do swego otoczenia wewnętrznego i/lub zewnętrznego, będące wyrazem wartości i przekonań, którymi kieruje się w codziennym działaniu, nakierowanym na wyróżnienie organizacji spośród innych oraz budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez zajęcie określonego miejsca w umyśle odbiorców.

Źródło: opracowanie na podstawie literatury przedmiotu: [1; 4; 5; 7; 11; 12; 18; 19; 25; 32; 37].

Oryginalna definicja tożsamości organizacyjnej Alberta i Whettena [1] stanowi podstawę do większości badań w tym zakresie. Pomimo tego, że jest ona szeroko uznana, to zawężyła pole badawcze, ograniczając bogactwo tej koncepcji i jej dynamiczny kierunek. Pojawiają się zatem poglądy, że tożsamość organizacyjna może odnosić się jedynie do percepcji wyróżniających cech organizacji przez jej członków lub percepcji interesariuszy wobec tych cech, lub może łączyć oba podejścia, ukazując ciągłość i dynamikę procesu kształtowania tożsamości. Przytoczone podejścia są związane z dywagacjami nad wewnętrznym i zewnętrznym wymiarem tożsamości organizacyjnej i próbami dookreślenia bliskich tożsamości organizacyjnej pojęć wizerunku i reputacji [11; 13; 18]. Ch.J. Fombrun i C.B.M. Van Riel postulują wyraźne rozróżnienia pomiędzy tymi pojęciami, uznając tożsamość i wizerunek jako elementarne składniki reputacji [12]. W tym ujęciu tożsamość jest związana tylko z percepcją pracowników i menedżerów wewnątrz organizacji, wizerunek wynika z percepcji zewnętrznej obrazu dostarczanego przez firmę, a reputacja jest wypadkową tych percepcji. Jest to wskaźnik relatywnej percepcji organizacji z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej [12, s. 10]. Ta integracyjna perspektywa, choć jest powszechnie akceptowana, pozostaje daleko od uniwersalnej, bowiem pojęcia tożsamości, wizerunku i reputacji nadal są często używane zamiennie i prowadzą do rozważań typu: tożsamość wewnętrzna versus tożsamość zewnętrzna.

Już S. Albert i D.A. Whetten lokowali tożsamość w dychotomicznej relacji pomiędzy tym, „jak postrzegamy siebie”, a tym, „jak widzą nas inni” [1]. Zapoczątkowało to zainteresowania badawcze w kierunku wzajemnego przenikania się tożsamości zewnętrznej i wewnętrznej [7; 8], a dalej – dynamiki kształtowania się tożsamości organizacyjnej [19].

J. Dutton i J. Dukerich i C. Harquail [8] wyróżniają: a) tożsamość postrzeganą przez członków organizacji (*members perceived organizational identity*) oraz b) zinterpretowany zewnętrzny wizerunek (*construed external image*), który dotyczy cech organizacji uważanych przez uczestników otoczenia danej organizacji za główne, wyróżniające i trwałe według potrzeb członków danej organizacji. Dostyc powszechna jest opinia, że wizerunek, jaki organizacja przedstawia otoczeniu, może wpłynąć na wyobrażenia o organizacji w oczach jej członków [1; 7], co zresztą różnicuje te dwa zjawiska, ale też odsłania zależności między nimi.

To, co jedni nazywają tożsamością wewnętrzną, inni próbują kojarzyć z pojęciem kultury organizacyjnej [32; 33]. Grupa Strategor dokonuje próby odróżnienia tych pojęć, lokując kulturę organizacji na poziomie przestrzeni symbolicznej (ideologii, mitów, tabu, wierzeń, norm i wartości), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni (wizerunek wewnętrzny). „Pojęcie tożsamości jest więc substratem zjawisk kulturowych, uwzględniających ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa” [32, s. 594] (poziom fantazji, namiętności, emocji i wyobrażenia) [32, s. 501–503]. Pojawiają się też głosy, że kultura

organizacyjna determinuje tożsamość organizacyjną [35, s. 99]. Pewny jest fakt, że tożsamość stanowi głębokie znamię kultury organizacyjnej i dlatego nie powinna być analizowana w oderwaniu od niej. Jak trafnie zauważają M.J. Hatch i M. Schultz, „tożsamość organizacyjna nie jest całkowicie uwarunkowana kulturowo, ani w pełni wynikająca z wizerunku organizacji, jest raczej tworzona przez współzależność tych dwóch sfer” [20, s. 24–25].

D.A. Gioia, M. Schultz i K.G. Corley twierdzą, że ze względu na istnienie wzajemnych relacji pomiędzy tożsamością i wizerunkiem, tożsamość organizacyjna nie jest trwała, ale płynna i niestabilna. Ponadto podnoszą tezę, że niestabilność tożsamości ma adaptacyjne właściwości podczas zmian. Procesowi łączenia własnych wyobrażeń o sobie z obrazami dostarczonymi przez innych towarzyszy zatem tak zwana niestabilność adaptacyjna. Tożsamość organizacyjna początkowo stanowi podstawę do rozwoju i projekcji obrazów, które są dalej otrzymywane i interpretowane przez jednostki z zewnątrz, a następnie wracają do organizacji w zmodyfikowanej formie i wpływają na postrzeganie własnej tożsamości przez uczestników organizacji [13, s. 74]. M.J. Hatch i M. Schultz nazywają to zjawisko dynamiką tożsamości organizacyjnej. Prowadzi to do trudno uchwytnego znaczenia tożsamości, ponieważ przenikanie i mieszanie się zewnętrznych i wewnętrznych interpretacji jest procesem ciągłym. Jest to sekwencyjne balansowanie pomiędzy rozumieniem siebie (samookreśleniem), a obrazami o nas powstałymi w oczach innych [19].

Prowadzone tutaj rozważania wskazują trzy możliwości perspektyw badawczych, a mianowicie: a) tożsamości wewnętrznej, związanej tylko z percepcją wyróżniających cech organizacji przez członków organizacji, b) tożsamości zewnętrznej, związanej z percepcją interesariuszy (wizerunek), c) dynamiki tożsamości jako ciągłego procesu kształtowania się tożsamości w perspektywie wewnętrznej i zewnętrznej (reputacja). Mając na względzie czystość pojęciową oraz ze względu na łatwość aplikacyjną, wielu współczesnych badaczy decyduje się na pierwszą optykę, nie rezygnując z przekonania o dynamicznym charakterze tożsamości wewnętrznej [9; 19; 36]. OI jest zatem bezpośrednio wiązana z percepcją pracowników w odniesieniu do wyróżniających cech organizacji i jest kształtowana w procesie wymiany pomiędzy ową percepcją wewnętrzną a percepcją zewnętrzną.

2. Właściwości ekosystemu biznesu

J.F. Moore podkreśla, że w dzisiejszych czasach trudno dzielić działalność gospodarczą na branże i sektory, toteż właściwe jest określenie ekosystemu biznesowego [27, s. 15]. Ekosystem biznesu bazuje na kluczowych zdolnościach, które służą wytwarzaniu nie tylko podstawowego produktu, lecz także zaspakajają dodatkowe, dotąd nieuświadomiane potrzeby. Takie ujęcie doprowadziło do spopularyzowania

koncepcji ekosystemów innowacji, w których indywidualne oferty są scalane w rozwiązania jednorodne o istotnej wartości dla klienta (np. Apple jako lider ekosystemu obejmującego sektor komputerów osobistych, elektroniki użytkowej i ICT – *information and communication technology*).

Ekosystem biznesu to metafora bezpośrednio zaczerpnięta z teorii ekologii, w której podkreśla się przepływ i krążenie energii. Metafora ta spełnia funkcje poznawcze i ułatwia poznanie organizacji zawieszonych w przestrzeni ewoluującej populacji. Tak więc ekosystem jest systemem energetycznie otwartym zdolnym do trwania (samoregulacji) i stopniowo zmieniającym się (ewoluującym). „Ze zbioru przypadkowych elementów przekształca się w układ o określonej strukturze, podobnie jak preria zamienia się stopniowo w las liściasty, a następnie staje się puszczą z przewagą lasów iglastych” [34, s. 23]. W perspektywie ekosystemu organizacja nie adaptuje się do otoczenia, ale je współtworzy [30].

W klasycznym ujęciu ekosystem biznesowy obejmuje dostawców (bezpośrednich, pośrednich i dóbr komplementarnych), producentów produktów oraz usług wiodących i komplementarnych (w tym liderów ekosystemu), konkurentów (bezpośrednich i potencjalnych), interesariuszy (inwestorów, właścicieli zrzeszeń gospodarczych, związki zawodowe) oraz agencje rządowe i organizacje regulacyjne [27, s. 26–27]. Tworzą oni sieć wzajemnych powiązań. Wytwarzają towary i usługi wartościowe z punktu widzenia klientów (którzy sami są członkami ekosystemu).

Ekosystem biznesu inicjuje konkretny podmiot, który zwykle przyjmuje funkcję lidera wyznaczającego kierunek i wizję dalszego rozwoju ekosystemu. Bodźcem może być świadomość ograniczonych możliwości rozwoju indywidualnie i poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w relacjach z otoczeniem [27]. Liderzy (*keystones*) odgrywają kluczową rolę w ekosystemie, bowiem mają innowacyjny potencjał, a zarazem silny wpływ na proces koewolucji całego ekosystemu. Z czasem role i funkcje pozostałych uczestników ekosystemu koewoluują i zmierzają w kierunku nadanym przez lidera (liderów) ekosystemu. Podobnie jak poszczególne gatunki w ekosystemie biologicznym, każdy uczestnik ekosystemu biznesu w końcu podziela los systemu jako całości [22]. Co ciekawe, role przywódcze w ekosystemie mogą zmieniać się w czasie, ale są one bardzo cenione przez uczestników ekosystemu, ponieważ nakreślają kierunki rozwoju, koncentrują wokół wspólnej wizji, integrują, wspierają [25; 26; 27, s. 9].

Uwarunkowania ekosystemu biznesu można sprowadzić do trzech najważniejszych zasad. Są to:

- wola współdziałania uczestników ekosystemu biznesu oraz konwersja dotychczasowych relacji z niezależności w relacje współzależności;
- kooperacja jako umiejętność czerpania korzyści ze współpracy z innymi podmiotami, podobnie jak wcześniej uczestnicy ekosystemu czerpali korzyści z konkurencji między sobą;

- współewolucja polegająca na dzieleniu tej samej wizji przez uczestników ekosystemu na poziomie zarządzania i administrowania, zawieraniu sojuszy, negocjowaniu umów i nawiązywaniu kompleksowych relacji pomiędzy uczestnikami kooperacji [34, s. 24].

M. Iansity i R. Levien podają też trzy kluczowe czynniki sukcesu ekosystemu biznesu: a) wydajność, b) umiejętność przetrwania (odporność), c) kreowanie niszy [22].

Początkowo w koncepcji ekosystemów biznesu podkreślano istotę relacji pomiędzy jednostkami [22; 26], jednak ważniejszą kwestią z punktu widzenia ewolucjonistów w zarządzaniu okazała się zdolność ekosystemu do decentralizacji decyzji oraz umiejętności samoorganizacji [27]. Ekosystemy biznesu to „dynamiczna struktura, która składa się z połączonych organizacji. Ekosystemy biznesowe rozwijają się poprzez samoorganizację, emergencję i koewolucję, które pomagają nabyć zdolności adaptacyjnych. W ekosystemie biznesowym występuje jednocześnie konkurencja i współpraca” [29, s. 267–281]. Nowsze opracowania skłaniają się do określania ekosystemów biznesu – ekosystemami organizacji [24] i wyraźniej koncentrują się na analizie ekosystemu jako całości i jego przeżyciu.

Ekosystem ewoluuje. Oznacza to zmianę liderów, śmierć organizacji nieprzystosowanych do otoczenia, narodziny organizacji lepiej przystosowanych – selekcję implikującą zmienność granic ekosystemu [16; 17; 30, s. 38]. Ekologia populacji nie koncentruje się jednak na jednostkach (uczestnikach ekosystemu, interesariuszach, aktorach). Obiektem analizy jest tu ekosystem jako całość, jego ewolucja i selekcja dokonywana przez otoczenie decydująca o przeżyciu całego ekosystemu.

Tabela 2. Cykl życia ekosystemu

Faza cyklu ekosystemu	Właściwości
Narodziny	Zdobycie kluczowych klientów, dostawców i kanałów dystrybucji w celu kreowania wartości i jednoczesne budowanie barier dla potencjalnych konkurentów, którzy chcieliby wejść do ekosystemu.
Ekspansja	System się rozwija. Wzrost skali i zasięgu działania powoduje osiągnięcie przez system masy krytycznej.
Przywództwo	Z jednej strony wzmocnienie dostawców i odbiorców w celu ciągłej poprawy oferty, a z drugiej – utrzymanie siły przetargowej wobec nich.
Samoodnawianie (<i>self renewal</i>)	Wprowadzanie nowych pomysłów. Inne ekosystemy muszą być wyeliminowane za pomocą barier w postaci kosztów zmiany lub kosztów wejścia konkurentów. Ekosystemy niezdolne do samoodnowienia kończą swoją ewolucję i giną.

Źródło: [30, s. 110].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery fazy cyklu życia ekosystemu biznesu (por. tabela 2). Na etapie narodzin ważne jest, by wyjść ponad zadowolenie klientów. W fazie ekspansji testowany jest potencjał skali tej koncepcji biznesowej. W fazie przywództwa ekosystem osiąga stabilność i wysoką rentowność. Końcowy etap,

samoodnawiania lub śmierci, jest spowodowany pojawieniem się nowych ekosystemów [26, s. 76]. Innowacja w ekosystemie jest więc punktem centralnym dla jego przetrwania i rozwoju. Ponadto system innowacyjny nie jest statyczny, ale podlega ciągłej ewolucji [30, s. 39].

Współcześni propagatorzy ekosystemów i myślenia ekologicznego w zarządzaniu zadają sobie pytanie, czy ekosystem organizacji wykazuje cechy biologiczne [24]? Prowadzone dyskusje prowadzą do identyfikacji różnic i podobieństw wynikających z porównania tych podmiotów analizy. Oba ekosystemy angażują wielu aktorów, którzy mogą oddziaływać na siebie zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, a wymiana zasobów może kształtować i rozwijać relacje między nimi. W obu przypadkach system jako całość i jego poszczególne elementy mogą wykazywać szeroki zakres odporności w obliczu problemów zewnętrznych. Jednak metafora ekosystemów organizacji nie do końca odwierciadla mechanizm biologicznych tworów. Szczególnie dotyczy to błędnego przekonania, że natura może projektować takie systemy, które wykazują długofalową stabilność połączonych elementów. W konsekwencji tej analizy porównawczej zostały wyłonione właściwości ekosystemów organizacji. Istotną cechą jest to, że trwanie ekosystemów jest uzależnione od kluczowych aktorów. Interakcje między aktorami ekosystemu są uzależnione przepływami zasobów i informacji. Interakcje te mogą przynieść różne wyniki aktorom ekosystemu, a mianowicie: a) mutualizm (*mutualism*) daje obopólne korzyści wynikające z interakcji, b) komensalizm (*commensalism*) oznacza zależności, w których korzyści osiąga jedna ze stron, nie szkodząc innym, a c) drapieżnictwo (*predation*) to osiąganie korzyści kosztem innych pozostających w relacjach. Aktorzy ekosystemu organizacji mogą się wyróżniać wąską lub szeroką specjalizacją. Aktorzy raczej preferują interakcje z tymi o szerszej specjalizacji. Prowadzi to do struktur zagnieżdżonych. Skutkiem zagnieżdżenia jest asymetria w relacji między aktorami wysoce wyspecjalizowanymi a generalistami. Zagnieżdżenie często daje więcej odporności ekosystemowi. Upadek ekosystemu z powodu usunięcia jednego z aktorów w zagnieżdżonych sieciach zwykle zajmuje więcej czasu [24].

3. Tożsamość w ewolucyjnej perspektywie

Należy przyznać, że koncepcja ekosystemu biznesu/organizacji jest jest mało popularną w polskim piśmiennictwie perspektywą epistemologiczną postrzegania konkurencyjności przedsiębiorstw. Wpisuje się ona w założenia: a) nurtu ekologii populacji w zarządzaniu (lata 70.), konsekwentnie określanej później jako ekologia organizacji (EO), b) podejścia ewolucyjnego (lata 80.), oraz c) teorii emergencji, zapoczątkowanej wprawdzie w latach 70., lecz ukształtowanej w latach 90. XX wieku jako reemergencja [6]/neoemergencja [15] w kontekście złożonych systemów (*complex*

system) [2]. Wspólnym ich mianownikiem jest koncentracja na mechanizmach dynamiki i rozwoju organizacji, podejście systemowe, holistyczne oraz akceptacja nieprzewidywalności życia organizacji. Wybrane założenia wymienionych podejść, które stanowią bazę do zrozumienia ekosystemów biznesu zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Podstawy epistemologiczne ekosystemów biznesu

Podjęcie w nauce o zarządzaniu	Objekt analizy	Główne założenia
Ekologia populacji (Hannan & Freeman, 1977 [16]) Ekologia organizacji (Hannan & Freeman, 1989 [17])	Populacja	Punktem zainteresowania są tutaj mechanizmy ewolucji populacji w kontekście relacji między organizacją a otoczeniem. Populacją jest zbiór organizacji o takich samych cechach. Populacja podlega selekcji dokonywanej przez otoczenie [17]. Selekcja organizacji dokonuje się na podstawie ich stopnia przystosowania. Pozostają tylko te organizacje, które najlepiej zaspokajają potrzeby i oczekiwania otoczenia. Dynamika populacji wyjaśniana jest przez typowe procesy ewolucyjne – różnicowanie, selekcję i retencję.
Ewolucjonizm (Nelson & Winter, 1982 [28])	Rutyny organizacyjne	Badacze wykorzystują tu założenia uniwersalnego darwinizmu – koncepcji o charakterze aplikacyjnym w odniesieniu do ewolucji złożonych systemów. Ewolujący obiekt (wzorzec, system) musi spełniać 3 warunki: – musi mieć zdolność przeżycia (utrzymania) lub reprodukcji (replikacji), co oznacza, że informacje we wzorcu/systemie muszą być przechowywane i przekazywane (retencja); – musi dokonywać drobnych zmian we wzorcu w drodze przeżycia i replikacji (różnicowanie); – musi posiadać lepsze możliwości do przetrwania i rozmnażania się (selekcja). Jeśli przedstawione warunki są spełnione, obiekt będzie ewoluować w kierunku bardziej dostosowanych form [21].
Teoria reemergencji/neoemergencji (Goldstein, 1999 [15])	System	Systemy o własnościach emergentnych porządkują się samoistnie i mają indeterministyczny charakter. Są one całkowicie nowe, nie wynikają z wcześniej istniejących elementów. Własności emergentnych nie można sprowadzić do własności bazowych (elementarnych), natomiast istnieje przyczynowość sprawcza własności emergentnych na własności z poziomu niższego (na swój bazowy poziom bytowy) [23]. System emergentny wyróżniają: 1. Nieliniowe relacje i zapętlone sprzężenia zwrotne. 2. Samoorganizacja (twórcze zachowanie złożonego systemu w poszukiwaniu adaptacji). 3. Dynamika, brak równowagi (istotna jest dynamika systemu, nie stan końcowy). 4. Atraktory (punkty stałe, granice cyklu) – dynamicznie stabilny stan pracy [15].

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu: [15; 16; 17; 21; 23; 28].

Opierając się na założeniach przedstawionych perspektyw, można podjąć próbę odpowiedzi na pytanie, jak kształtuje się tożsamość ekosystemów biznesu? Należy stwierdzić, że jest to proces wykraczający poza intencjonalne działania – samoistny, emergentny i ewolucyjnie dynamiczny.

Ekosystem podlega ciągłej selekcji dokonywanej przez otoczenie. Jeśli ma warunki, by zaspokoić potrzeby otoczenia – przeżywa, jeśli nie – ginie i tworzy się nowy ekosystem. Same granice ekosystemu są płynne i zależą od zewnętrznego obserwatora. Zatem:

H1: Tożsamość ekosystemów biznesu to percepcja zewnętrzna jego granic.

O ile na poziomie organizacji możemy identyfikować intencjonalne działania w zakresie kształtowania tożsamości wewnętrznej, o tyle tutaj pojawia się pytanie o możliwość łączenia tożsamości aktorów ekosystemu, czy przejmowaniu i korzystaniu z tożsamości lidera ekosystemu. Zakładając, że obiektem analizy w podejściu ekologicznym byłby uczestnik ekosystemu, można wysunąć propozycję czterech możliwych opcji kształtowania tożsamości ekosystemu biznesu, a mianowicie: rozmycia, dominacji, integracji i absorpcji (por. tabela 4).

Tabela 4. Potencjalne opcje kształtowania się tożsamości aktorów pozostających w relacjach

		Tożsamość uczestnika ekosystemu	
		Rozmyta	wyrazista
Tożsamość lidera ekosystemu	rozmyta	ROZMYCIE TOŻSAMOŚCI Śmierć ekosystemu.	ABSORBCJA TOŻSAMOŚCI Przejęcie tożsamości od uczestnika ekosystemu. Zmiana roli lidera.
	wyrazista	DOMINACJA TOŻSAMOŚCI Czerpanie korzyści z tożsamości lidera.	INTEGRACJA TOŻSAMOŚCI Czerpanie korzyści z łączenia, współwystępowania tożsamości.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano, prezentowany model miałby uzasadnienie przy założeniu, że jednostką/obiektem analizy w perspektywie ekologii organizacji jest uczestnik populacji, co mija się z założeniami tego podejścia, kierując uwagę na ekosystem jako całość. Przedstawiona optyka jest natomiast użyteczna w strategicznej perspektywie sieci międzyorganizacyjnych, ukazując intrygującą lukę badawczą. Biorąc pod uwagę rozważany problem, należy stwierdzić, że:

H2: Tożsamość ekosystemów biznesu nie jest prostą sumą tożsamości osobników w populacji.

Koncepcja ekosystemów biznesu ma charakter holistyczny – obiektem analizy jest populacja jako złożony emergentny system o zagnieżdżonej strukturze. Szczególnie użyteczna z punktu widzenia dalszych hipotez odnośnie tożsamości ekosystemów biznesu jest teoria reemergencji. Bazując na jej założeniach o nieredukowalności właściwości systemów i przyczynowości sprawczej, można zakładać, że:

H3: Tożsamości ekosystemów biznesu nie można sprowadzić do tożsamości lidera – predatora

oraz że

H4: Tożsamość ekosystemów biznesu wpływa na tożsamość osobników w populacji.

Podsumowanie

Tożsamość ekosystemów biznesu budzi więcej dylematów i pytań badawczych aniżeli wniosków i rozwiązań (zwłaszcza tych ugruntowanych empirycznie). Niedookreśloność pojęciowa oraz bałagan ontologiczny i epistemologiczny, związane z tym zagadnieniem, wymagają uporządkowania, bowiem charakter miękkich elementów jest indeterministyczny, niedookreślony, nieprzewidywalny i ewolucyjnie zmienny.

Rozwój koncepcji tożsamości organizacyjnej umożliwia identyfikację jej istotnych atrybutów. Ze względu na uniwersalizm i względny konsensus badawczy w tym obszarze wyróżniają się one właściwościami aplikacyjnymi w różnych podejściach epistemologicznych w nauce o organizacji i zarządzaniu, a w naszym przypadku – w podejściu ewolucyjnym. Atrybuty tożsamości organizacyjnej można sprowadzić do następujących:

- tożsamość organizacyjna jest zazwyczaj przedstawiana jako rdzenne, wyróżniające i trwałe cechy organizacji;
- rozróżnia się tożsamość wewnętrzną i tożsamość zewnętrzną, które tworzą koherentny obraz tożsamości organizacyjnej [7; 8];
- tożsamość ma charakter dynamiczny, zmienia się w czasie w ciągłym procesie wymiany pomiędzy tożsamością wewnętrzną i zewnętrzną [1, s. 263–295; 13; 19; 35, s. 103];
- tożsamość jest procesem podlegającym stałej refleksji zarządzających [1, s. 263–295]; to kierownicy przekazują symboliczną konstrukcję tożsamości organizacyjnej członkom organizacji [20, s. 340–355; 32, s. 535];
- tożsamość organizacji jest trwała w czasie [1, s. 263–295; 33, s. 28; 35, s. 103].

W perspektywie ekosystemu biznesu tożsamość organizacyjną można uznać za jedną z kluczowych determinant jego trwania i rozwoju. W tej koncepcji istotnym

problemem staje się identyfikacja i analiza tożsamości zewnętrznej (percepcja uczestników otoczenia ekosystemu). To obserwatorzy inicjują tożsamość ekosystemów biznesu. Tożsamość zewnętrzna nakreśla więc jego granice, ale są one płynne i zmienne. Owa dynamika tożsamości wynika z nieustającego ewolucyjnego procesu wymiany pomiędzy percepcją otoczenia (tożsamością zewnętrzną) a percepcją ekosystemu jako całości (tożsamością wewnętrzną).

Tożsamość ekosystemów biznesu nie jest prostą sumą ani synergicznym efektem tożsamości osobników w populacji. Tożsamość ekosystemu biznesu, jako jednostki analizy w ekologii populacji, wyróżnia się tym, że nie można jej sprowadzić do tożsamości elementarnych, nawet tożsamości lidera – predatora, którego rola może być różnie postrzegana przez uczestników ekosystemu i jego obserwatorów. Natomiast istnieje przyczynowość sprawcza, która oznacza, tożsamość ekosystemów biznesu wpływa na tożsamość osobników w populacji, uczestników ekosystemu.

Perspektywa ekosystemów biznesu przeczy Porterowskim konceptom sektora i założeniom paradygmatu sieci międzyorganizacyjnych, stąd wnioski tutaj przedstawione mogą się wydawać kontrowersyjne. Mają one jednak ugruntowane podstawy epistemologiczne i stanowią otwarte pole badawcze na gruncie ewolucyjnym. Waga tożsamości ekosystemów biznesu będzie narastać w dobie ewolucyjnych analiz ponadsektorowych.

Bibliografia

- [1] Albert S., Whetten D.A., *Organizational identity*, [in:] L.L. Cummings, B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich 1985, pp. 263–295.
- [2] Anderson P., *Complexity Theory and Organization Science*, „Organization Science”, May 1999, pp. 216–232.
- [3] Bembenek B., *Tożsamość organizacyjna klastra*, [w:] J. Buko, M. Frankowska (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 719: „Ekonomiczne Problemy Usług”* 2012, nr 94, s. 7–25.
- [4] Brickson S.L., *Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations’ Relations with Stakeholders*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, No. 4, pp. 576–609.
- [5] Brickson S.L., *Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value*, „The Academy of Management Review” July 2007, Vol. 32, No. 3, pp. 864–888.
- [6] Clayton P., Davies, P., *The Re – Emergence of Emergence: The Emergentist Hypothesis from Science to Religion*, Oxford University Press, Oxford 2006.

- [7] Dutton J.E., Dukerich J.M., *Keeping an Eye on the Mirror: The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, Vol. 34, pp. 517–554.
- [8] Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail, C.V., *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly” 1994, Vol. 39, pp. 239–263.
- [9] Evans S.K., *Defining Distinctiveness: The Connections Between Organizational Identity, Competition, and Strategy in Public Radio Organizations*, „International Journal of Business Communication (IJBC)” January 2015, Vol. 52, No. 1, pp. 42–67.
- [10] Feldman M.S., Pentland B.T., *Issues in empirical field studies of organizational routines*, [in:] M.C. Becker (ed.), *Handbook of Organizational Routines*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2008, pp. 281–300.
- [11] Fombrun C.J., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- [12] Fombrun C.J., Van Riel C., *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1/2, pp. 5–13.
- [13] Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G., *Organizational identity, image and adaptive instability*, „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, pp. 63–82.
- [14] Gioia D.A., Thomas J.B., *Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia*, „Administrative Science Quarterly” 1996, Vol. 41, No. 3, pp. 370–403.
- [15] Goldstein J., *Emergence as a Construal: History and Issues*, „A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management” 1999, Vol. 4, No. 3, pp. 49–72.
- [16] Hannan M.T., Freeman J., *The Population Ecology of Organizations*, „American Journal of Sociology” 1977, Vol. 82(5), pp. 929–964.
- [17] Hannan M.T., Freeman J., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge 1989.
- [18] Hatch M.J., Schultz M., *Relations between organizational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356–365.
- [19] Hatch M.J., Schultz M., *The dynamics of organizational identity*, „Human Relations” 2002, Vol. 33, No. 8, pp. 989–1018.
- [20] Hatch M.J., Schultz M.S., *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations*, [in:] M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, pp. 13–35.
- [21] Hodgson G.M., *Generalizing Darwinism to Social Evolution: Some Early Attempts*, „Journal of Economic Issues” 2005, Vol. XXXIX, No. 4, pp. 899–914.

- [22] Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- [23] Kim J., *Emergence: Core ideas and issues*, „Synthese” 2006, Vol. 151, No. 3, pp. 547–559.
- [24] Mars M.M., Bronstein J.L., Lusch R.F., *The value of a metaphor: Organizations and ecosystems*, „Organizational Dynamics” 2012, No. 41, pp. 271–280.
- [25] Melewar T.C., Karaosmanoglu E., *Seven dimensions of corporate identity, A categorization from the practitioners’ perspectives*, „European Journal of Marketing” 2006, Vol. 40, No. 7/8, pp. 846–869.
- [26] Moore J.F., *Predators and Prey: The New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, No. 3, pp. 75–86.
- [27] Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.
- [28] Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- [29] Peltoniemi M., Vuori E., *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, Frontiers of E-Business Research, Tampere, Finland 2004.
- [30] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [31] Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., *Emergent nature of routines*, Second WINIR Conference, Rio de Janeiro, Brazil 2015.
- [32] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- [33] Sułkowski Ł., *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, [w:] E. Gołębiowska, K. Raczkowski (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie, tom XIV, zeszyt 8, część II, Zarządzanie – Nowe Perspektywy*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 25–37.
- [34] Sysko-Romańczuk S., Kruszyńska A., *Koopetycja*, „Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej: Przedsiębiorstwo przyszłości” 2010, nr 1(2), s. 22–34.
- [35] Winch S., *Tożsamość przedsiębiorstw międzynarodowych jako przedmiot badań*, [w:] K. Kawerska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 99–107.
- [36] Young J., *A Conceptual Understanding of Organizational Identity in the Social Media Environment*, „Advances in Social Work” 2013, Vol. 14, No. 2, pp. 518–530.
- [37] Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?* Difin, Warszawa 2008.

TOŻSAMOŚĆ EKOSYSTEMÓW BIZNESU

Streszczenie

Pojawienie się nowych kierunków badań związanych z funkcjonowaniem ekosystemów biznesu komplikuje problem tożsamości organizacyjnej. Zmienne granice ekosystemu, specyficzny sposób konkutowania, wyparcie adaptacji na rzecz współtworzenia otoczenia z pewnością nie ułatwiają rozważań i prostego wnioskowania w tym zakresie. Pojawia się szereg pytań o źródła, sposoby tworzenia, wymiary i zagrożenia tożsamości ekosystemu. Pytania te wyraźnie odsłaniają lukę badawczą. Celem artykułu jest wyjaśnienie specyfiki tożsamości organizacyjnej i podjęcie próby identyfikacji możliwych wariantów jej tworzenia w ramach ekosystemów biznesu. Wstępna analiza literatury przedmiotu wskazuje na istotne braki badawcze w zakresie tożsamości ekosystemów biznesu. W efekcie przeprowadzonych rozważań sformułowano utylitarne empirycznie hipotezy.

SŁOWA KLUCZOWE: TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA, EKOSYSTEM BIZNESU, EKOSYSTEM ORGANIZACJI, PODEJŚCIE EWOLUCYJNE, EKOLOGIA POPULACJI, EKOLOGIA ORGANIZACJI

THE BUSINESS ECOSYSTEMS IDENTITY

Abstract

The business ecosystem theory has significant influence on new meaning of the organizational identity. Considerations and conclusions in this regard are no easy because of changing limits of the ecosystem, unique way to compete or ability of environmental co-creation. There are a number of questions about the sources, methods of creation, size and risk of the ecosystem identity. These questions clearly show the research gap. The aim of this article is to define organizational identity and to show possible options for its development in the context of business ecosystem. The primary analysis shows significant lack of research considering the problems of the identity of business ecosystem. The results of that discussion lead to empirically useful hypothesis and conclusions.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL IDENTITY, BUSINESS ECOSYSTEM, ORGANIZATIONAL ECOSYSTEM, EVOLUTIONARY APPROACH, POPULATION ECOLOGY, ORGANIZATIONAL ECOLOGY

ZEWNĘTRZNY *EMPLOYER BRANDING* I REKRUTACJA RELACYJNA JAKO PRZYKŁADY WYKORZYSTANIA MARKETINGU W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

Analizy dotyczące rynku pracy wskazują, że przynajmniej od dziesięciu lat około 30% pracodawców (w skali świata) boryka się z problemami pozyskiwania pracowników [6]. Taka sytuacja wymusza zmiany w obszarze funkcji personalnej, a szczególnie dotyczy to sposobów zatrudniania kadr z zewnętrznego rynku pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi sięga więc po nowe, nietradycyjne sposoby nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z kandydatami. Czerpie z rozwiązań charakterystycznych dla marketingu, w którym na znaczeniu zyskuje zarządzanie marką, a punkt ciężkości z realizacji transakcji przesuwają się w kierunku interakcji z klientem. Praktycy zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej skłaniają się zatem ku zewnętrznemu *employer branding* oraz rekrutacji relacyjnej, które to metody są związane z kolei z wykorzystywaniem możliwości Web 2.0.

Celem niniejszego opracowania, poprzez odwołanie się do dorobku marketingu, jest próba wyjaśnienia istoty współczesnej rekrutacji zewnętrznej. Artykuł ma charakter teoretyczny. Powstał w oparciu o studia literaturowe, którymi objęto głównie opracowania poświęcone ewolucji marketingu oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi.

* **Dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. UŁ** – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Autorka zdaje sobie sprawę, że przynajmniej po części „wyważa otwarte drzwi” – o rekrutacji napisano już przecież tak wiele. Do podjęcia tematu skłonił ją jednak fakt, że szereg publikacji dotyczących *employer branding* i pozyskiwania pracowników w sieci opisuje te zagadnienia dość ogólnikowo. Dużo dostępnych tekstów z tego zakresu (zarówno polsko- i anglojęzycznych) nie odwołuje się do współczesnych koncepcji marketingu, które są odzwierciedlane w działaniach rekrutacyjnych, lecz raczej koncentruje się na instrumentarium naboru. Wydaje się zatem, że usystematyzowanie wiedzy jest uzasadnione.

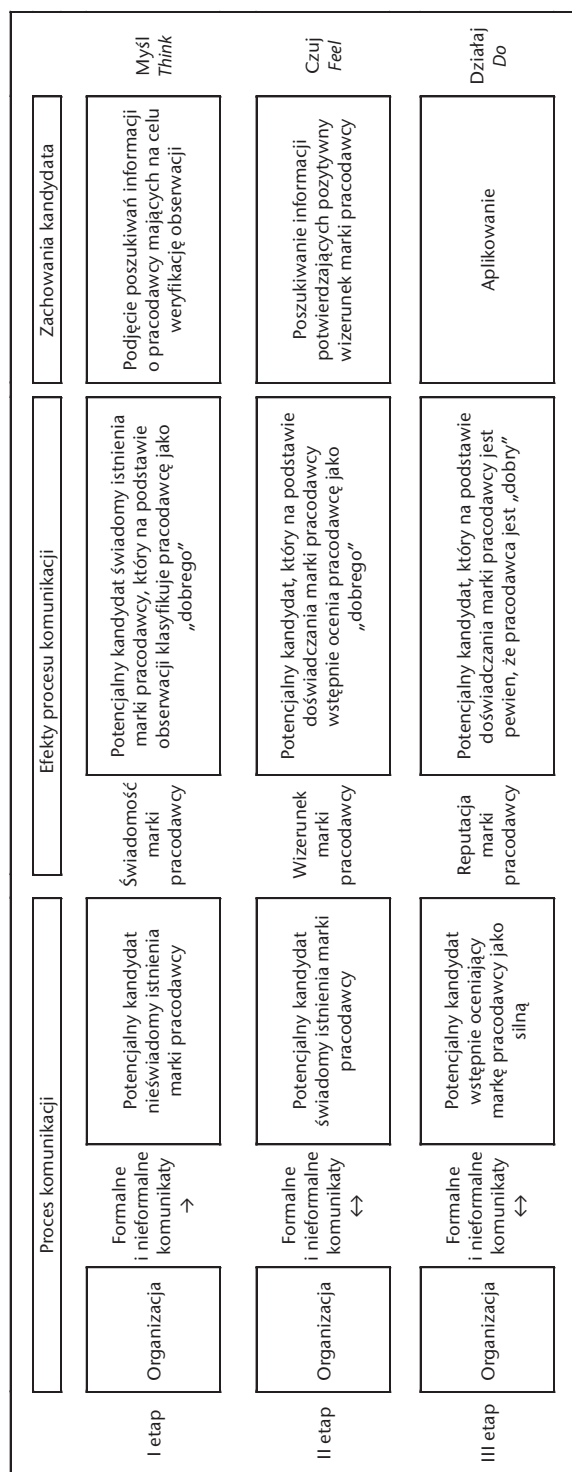
1. Zewnętrzny *employer branding*

Employer branding to jedna z metod zarządzania, której zasadniczym celem, realizowanym poprzez budowanie świadomości, wizerunku i w konsekwencji reputacji marki pracodawcy, jest kreowanie racjonalnych i emocjonalnych wartości dla interesariuszy organizacji [22, s. 21]. Takie rozumienie *employer branding* jest zgodne z założeniami B. Minchingtona [10], którego zdaniem zarządzanie marką pracodawcy ewoluuje w kierunku nazywanym 3.0. *Employer branding* trzeciej generacji, dzięki patrzeniu na problemy organizacji z perspektywy różnych podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych, pozwala na podejmowanie działań mających na celu *to make the world a better place*.

Jednak, jak pokazują rezultaty badań empirycznych, jeszcze w 2011 roku mniej niż 20% przedsiębiorstw w skali świata miało opracowaną strategię *employer branding* [11, s. 10], która pozwalałaby organizacji w sposób systemowy umacniać markę pracodawcy. Także i obecnie, co potwierdza między innymi najnowszy „Raport rekrutacja. *Employer branding* 2014” [14], działania w zakresie *employer branding* są zwykle kojarzone z szeroko rozumianym rekrutowaniem pracowników. W praktyce oznacza to, że od momentu powstania, tj. od lat 90. XX wieku, *employer branding* jest przeważnie wykorzystywany jako narzędzie usprawniające procesy zatrudniania. W takim ujęciu *employer branding* ma wymiar zewnętrzny, a głównymi odbiorcami akcji z zakresu zarządzania marką pracodawcy są potencjalni członkowie organizacji, czyli aktywni i pasywni kandydaci.

Odwołując się do dorobku marketingu w zakresie zarządzania marką oraz zachowań konsumenckich, zewnętrzny *employer branding* można przedstawić jako proces (por. rysunek 1), którego instrumentem jest formalna i nieformalna (świadoma i nieświadoma [9, s. 123]) komunikacja.

Rysunek 1. Modelowe ujęcie procesu zewnętrznego employer branding



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap zewnętrznego *employer branding* polega na budowaniu świadomości marki pracodawcy [23, s. 84]. Działania w tym etapie są realizowane głównie poprzez rozsyłanie przez pracodawcę komunikatów do otoczenia. W efekcie organizacja staje się rozpoznawalna jako pracodawca i klasyfikowana przez potencjalnych aplikujących (niemających jeszcze bezpośredniego kontaktu z instytucją) jako „dobry” zatrudniający. Takie pozycjonowanie marki pracodawcy jest warunkiem koniecznym realizacji kolejnego zadania w procesie umacniania marki (etap drugi), które dotyczy kształtowania wizerunku marki wśród kandydatów. Wizerunek marki pracodawcy powstaje bowiem podczas „doświadczania” marki, a żeby doświadczanie mogło mieć miejsce, musi zaistnieć kontakt pomiędzy kandydatem a organizacją. W przypadku zewnętrznego *employer branding* kontakt ten następuje przez akcje werbunkowe, a potencjalny aplikujący będzie chciał go nawiązać tylko wtedy, gdy wcześniej (na podstawie obserwacji) zakwalifikuje pracodawcę jako „dobrego”. Na skutek interakcji z potencjalnym pracodawcą (odwiedzanie fanpage’u pracodawcy lub internetowej strony firmowej, przeglądanie zakładki „kariera”, studiowanie ofert pracy itd.) wizerunek marki umacnia się i z czasem przyjmuje formę reputacji (etap trzeci) [17, s. 261]. Jeśli kandydat jest pewien, że organizacja ma dobrą reputację jako pracodawca, to podejmie konkretne działania w kierunku związania się z instytucją, czyli złoży aplikację.

Można więc powiedzieć, że działania zewnętrznego *employer branding* powinny odpowiadać hierarchii zachowań konsumenckich myśl–czuj–działaj (*think–feel–do*) [20, s. 176–177], w której potencjalny kandydat (klient) najpierw poznaje pracodawcę i wchodzi z nim w interakcję, a następnie „kupuje” go.

Warto zaznaczyć, że zadaniem zewnętrznego *employer branding* nie jest maksymalizowanie puli potencjalnych kandydatów, lecz optymalizowanie ich liczby i „jakości” wyrażone w napływie bardziej trafnych aplikacji. Zarządzanie marką pracodawcy w wymiarze zewnętrznym sprzyja zatem przyciąganiu do organizacji talentów [4, s. 146].

Zewnętrzny *employer branding* dostarcza też konkretnych korzyści potencjalnym kandydatom. Korzyści racjonalne, dotyczące przekazywania aplikującym informacji o pracodawcy, wyrażają się w zaspokajaniu potrzeb poznawczych kandydatów. Z kolei na wartości emocjonalne, związane z uczestnictwem w procesie naboru, składa się całościowy wrażeń i emocji, jakich doświadcza kandydat (*candidate experience*).

2. Rekrutacja relacyjna

Realizacja założeń zewnętrznego *employer branding* wymaga podjęcia przez organizację konkretnych działań komunikacyjnych charakterystycznych dla procesów wąsko rozumianej rekrutacji, czyli naboru. Obecnie, na skutek procesów informatyzacji

i internetyzacji, które sprzyjają rozwojowi e-zzł, zmieniają się także metody i techniki pozyskiwania pracowników. Stosowana jest e-rekrutacja, której zasadniczymi walorami są: szybkość; niskie koszty; sposobność przekazania większej ilości informacji o pracodawcy, procesach rekrutacyjno-selekcyjnych, wakujących stanowiskach; dostęp do ogłoszeń przez 24 godziny na dobę; możliwość prowadzenia werbunku w skali międzynarodowej czy globalnej, wspieranie wizerunku nowoczesnego pracodawcy.

Wraz z rozwojem mediów społecznościowych na znaczeniu zyskuje rekrutacja 2.0, nazywana także relacyjną [3, s. 153], którą można określić jako połączenie najlepszych praktyk rekrutacyjnych oraz idei marketingu relacji i marketingu przychodzącego (*inbound marketing*).

W rekrutacji 2.0 punktem wyjścia do poszukiwania kandydatów nie jest opis wakującego stanowiska, lecz potrzeby i kultura organizacyjna firmy [8, s. 127; 2, s. 69–71; 7, s. 93–94]. Oferty pracy nie koncentrują się zatem na liście ścisłych wymagań wobec potencjalnych aplikujących. Ogłoszenia o prowadzonym naborze, dzięki zastosowaniu bogactwa form przekazu (audio, wideo, animacje itd.), w ciekawy, przyciągający uwagę sposób prezentują opis przedsiębiorstwa, jego misji, wizji i celów. Stosowana jest tu zatem metoda „wciągania” [19, s. 123]. Takie działanie pozwala na zaciekawienie ofertą tych, którzy przeszukując zasoby internetu, często przypadkowo znajdują informacje o instytucji. Zainteresowanie potencjalnego kandydata (świadomego już istnienia marki pracodawcy), zgodnie z założeniami marketingu przychodzącego [21, s. 20–29], najprawdopodobniej skłoni go do dalszych poszukiwań. Znaczące jest zatem, aby organizacja udostępniała także otoczeniu bardziej szczegółowe dane o oferowanej propozycji wartości zatrudnienia (EVP – *employer value proposition*) [24, s. 7–21]. Przeszukując sieć, kandydat bez trudu powinien odnaleźć informacje dotyczące najbardziej istotnych dla niego kwestii, czyli: wynagradzania w danej firmie, warunków pracy i dodatkowych świadczeń (także związanych z rozwojem) oraz praktyk w zakresie kształtowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

W procesie rekrutacji 2.0 ważne jest też zastosowanie narzędzi składających potencjalnego kandydata do interakcji. Instrumenty umożliwiające złożenie aplikacji spontanicznej czy informatyczne systemy rekrutacyjne generujące informacje zwrotne dla aplikujących utrwalają relacje między organizacją a jej przyszłym członkiem oraz kształtują wizerunek marki pracodawcy. Interaktywność systemów komunikacyjnych wzmacnia przekaz ze strony pracodawcy i daje firmie możliwość bliższego poznania oczekiwań kandydata i preferowanych przez niego sposobów komunikowania się. Komunikacja dwustronna pozwala firmie zgromadzić więcej informacji o kandydacie (np. przez przeglądanie jego profili i aktywności na portalach społecznościowych); jest narzędziem „uczenia się” kandydata, dzięki czemu firma może dostosować ofertę zatrudnienia do jego potrzeb.

Należy tu podkreślić, że obecnie, także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, trudno jest mówić o grupach docelowych (kandydatów). „W konsekwencji postępującej

indywidualizacji ujawniła się tak wielka różnorodność ludzkich zachowań, że trudno na ich podstawie tworzyć grupy docelowe” [19, s. 72].

Rekrutacja 2.0, jeśli ma spełniać wymogi doskonale realizowanych działań werbunkowych, musi być jednym z elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Działania rekrutacyjne (a tym samym przekazy) nie mogą stać w sprzeczności z polityką personalną firmy, a komunikowana propozycja wartości zatrudnienia powinna spełniać warunek realistycznej prezentacji pracy. Ze względu na fakt, że nabór 2.0 jest głównie prowadzony w sieci, pracodawca też musi też zadbać o bezpieczeństwo danych przekazywanych przez potencjalnych kandydatów.

Można więc powiedzieć, że rekrutacja 2.0, tak jak marketing relacji, opiera się na modelu 5I [13, s. 6] (por. tabela 1), w którym „klasyczne” 4P ustępują miejsca: identyfikacji, indywidualizacji, interakcji, integracji i uczciwości relacji (*identification, individualization, interaction, integration, integrity*).

Tabela 1. Wykorzystanie modelu 5I w rekrutacji 2.0 (relacyjnej)

Składowe koncepcji 5I	Charakterystyka składowych	Wykorzystanie w rekrutacji
Identyfikacja	Poznanie i „uczenie się” konsumenta w celu nawiązania dialogu	Gromadzenie informacji o potencjalnych kandydatach: rozpoznanie ich potrzeb, oczekiwań, wartości, zainteresowań, zachowań i preferowanych sposobów komunikowania się
Indywidualizacja	Przystosowanie oferty przedsiębiorstwa do potrzeb indywidualnego konsumenta	Dostosowanie propozycji wartości zatrudnienia oraz sposobów komunikacji do potrzeb i oczekiwań osób zainteresowanych organizacją jako pracodawcą
Interakcja	Zapoczątkowanie dialogu; zrozumienie zmieniających się potrzeb klienta i pogłębianie procesu „uczenia się” konsumenta	Zapoczątkowanie dialogu z potencjalnym (często pasywnym) kandydatem
Integracja	Integracja relacji i wiedzy wewnątrz organizacji; spójność i koordynacja działań	Podjęcie do rekrutacji jako składowej systemu zsz; dbałość o spójność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej dotyczącej propozycji wartości zatrudnienia
Uczciwość relacji	Zdobywanie zaufania; zapewnienie klientowi poczucia prywatności	Realistyczna prezentacja propozycji wartości zatrudnienia; dbanie o bezpieczeństwo danych personalnych przekazywanych przez kandydatów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 6].

Rekrutacja 2.0 wykorzystuje możliwości mediów społecznościowych związane z budowaniem sieci kontaktów w internecie [12, s. 128]. Bazuje na kształtowaniu więzi z potencjalnym kandydatem, a komunikacja prowadzona w czasie rzeczywistym ma charakter partnerski (*peer to peer*), osobisty i interaktywny. Jeśli przyjąć, że marketing relacji przyjmuje w praktyce formę *Consumer Relationship Management*

(CRM), to nabór relacyjny znajduje odzwierciedlenie w metodach zarządzania, takich jak: *Applicant Relationship Management* (ARM) [5, s. 154], *Candidate Relationship Management* (CaRM) [18, s. 408–411], czy *Talent Relationship Management* (TRM) [16, s. 172].

Działanie na zasadach *Applicant Relationship Management* to dążenie do nawiązania i utrzymywania kontaktu z kandydatem. Jest to o tyle istotne, że współczesny rynek pracy jest coraz mniej przyjazny dla zatrudniających. Duża część z nich nie może zatem pozwolić sobie na utratę aplikanta. Dlatego też coraz więcej rekruterów nie tylko informuje kandydatów o przyjęciu ich zgłoszenia, lecz także bezpośrednio odpowiada na pytania, rozesła newslettery rekrutacyjne, stosuje rozwiązania pozwalające kandydatom śledzić status aplikacji. Dzięki takim akcjom pracodawca nie pozwala o sobie zapomnieć nie tylko aktywnym, lecz także i pasywnym kandydatom, oraz przyczynia się do spełniania przez rekrutację funkcji informacyjnej i motywacyjnej.

Prowadzenie rekrutacji relacyjnej pozwala organizacji kreować i umacniać markę pracodawcy. W konsekwencji potencjalny kandydat jest nie tylko świadomy istnienia pracodawcy, lecz także na skutek interakcji z jego marką kształtowany jest jej wizerunek i reputacja.

Podsumowanie

Choć zarządzanie zasobami ludzkimi już od dawna czerpie z dorobku marketingu, to wydaje się jednak, że nigdy dotąd związki między tymi subdyscyplinami nie były tak bliskie jak obecnie. Skutkiem „przenikania” marketingu do zarządzania zasobami ludzkimi jest jedna z nowych funkcji personalnych, którą jest *employer branding*. Zarządzanie marką pracodawcy sprawia, że metody i techniki rekrutacji stają się coraz bardziej „marketingowe”. A ponieważ marketing ewoluuje w kierunku nawiązywania i utrzymywania relacji, także i rekrutacja, tradycyjnie nastawiona na jednokierunkowy przekaz ze strony organizacji, otwiera się na interakcję (słuchanie, reagowanie i zadawanie pytań [19, s. 57]) z potencjalnym kandydatem. W efekcie rekrutacyjnego dialogu, który coraz częściej przebiega w atmosferze otwartości i zaufania [1, s. 120], w umyśle potencjalnego aplikanta umacnia się pozytywny wizerunek marki danego pracodawcy.

Trudno jest jednoznacznie określić związek pomiędzy zewnętrznym *employer branding* a rekrutacją. Z jednej strony silna marka pracodawcy ułatwia przyciąganie kandydatów; z drugiej strony – odpowiednio prowadzony proces naboru, poprzez budowanie pozytywnych doświadczeń kandydatów, umacnia dobry wizerunek marki pracodawcy.

Należy zatem przyjąć, że zewnętrzny *employer branding* i rekrutacja relacyjna (wykorzystująca narzędzia Web 2.0) to działania komplementarne. Osoby odpowiedzialne za przyciąganie kandydatów i utrzymywanie z nimi kontaktu powinny zatem

legitymować się nie tylko wiedzą o zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz także kompetencjami z zakresu marketingu. I odwrotnie: pracownicy działów marketingowych, którzy uczestniczą w kampaniach *employer branding* i procesach rekrutacyjnych, powinni doskonale orientować się w zagadnieniach zarządzania ludźmi. Należy mieć zatem nadzieję, że na skutek konieczności integracji działań w obszarze marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi specjaliści obu dziedzin zaczną się wzajemnie dzielić wiedzą i współdziałać w celu pozyskiwania najważniejszego niematerialnego zasobu organizacji, czyli pracowników.

Bibliografia

- [1] Bajdak A., *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.
- [2] Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2008.
- [3] Bondarouk T.V., Ruël H.J.M., Looise J.C. (eds.), *Electronic HRM in Theory and Practice*, Emerald Group Publishing, Bingley 2011.
- [4] Davenport J., Barrow S., *Employee Communication During Mergers and Acquisitions*, Gower Publishing Limited, Farnham 2009.
- [5] Girard A., Falley B., *e-Recruitment. From Transaction-Based Practices to Relationship-Based Approaches*, [in:] Bondarouk T.V., Ruël H.J.M., Looise J.C. (eds.), *Electronic HRM in Theory and Practice*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011.
- [6] *Jeden z trzech pracodawców nie może znaleźć pracowników o odpowiednich kompetencjach*, ManpowerGroup 2014, http://www.manpowergroup.pl/repository/Info_prasowe/Niedobor/PL/2014_Niedobor_talentow_informacja_prasowa.pdf, [07.04.2015].
- [7] Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [8] Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- [9] Mayo A., *The Human Value of Enterprise: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicolas Brealey Publishing, London and Boston 2001.
- [10] Minchington B., *Employer Branding Global Implications for Leaders in South Africa*, www.expocapital.humano.net/wp-content/ponencias/brett_minchington.pdf, [23.01.2012].
- [11] Minchington B., *Employer Branding Without Borders. A Pathway to Corporate Success*, "Journal of Corporate Recruiting Leadership" 2011, September.
- [12] Parry E., Solidoro A., *Social Media as a Mechanism for Engaging?*, [in:] Bondarouk T.V., Olivas-Luján M.R. (eds.), *Social Media in Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2013.

- [13] Peppers D., Rogers M., *Enterprise One-to-One: Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*, Piatkus, London 1997, [za:] Sagan A., Marketing relacyjny, StatSoft Polska 2003, <http://www.statsoft.pl/Portals/0/Downloads/relacyjny.pdf>, [04.03.2015].
- [14] *Raport rekrutacja. Employer branding 2014*, HRstandard.pl, 2014, [08.03.2015].
- [15] Ries A., Ries L., *Wojna marketingu z zarządzaniem*, PWE, Warszawa 2010.
- [16] Sartain L., Schumann M., *Brand From the Inside*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006.
- [17] Tench R., Yeomans L., *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Edinburgh 2006.
- [18] Torres-Coronas T., Arias-Oliva M., *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, IGI Global, Hershey and New York 2008.
- [19] Welsing C., *HR Marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [20] Wilkie W.L., *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.
- [21] Witczak O., *Inbound marketing a koncepcja marketingu relacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 182.
- [22] Wojtaszczyk K., *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.
- [23] Wojtaszczyk K., *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [24] Wojtaszczyk K., *Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?*, „Humanizacja Pracy” 2010, nr 4–5.

ZEWNĘTRZNY EMPLOYER BRANDING I REKRUTACJA RELACYJNA JAKO PRZYKŁADY WYKORZYSTANIA MARKETINGU W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie

Niedobór talentów na rynku pracy sprawia, że pracodawcy mający kłopoty z zatrudnianiem sięgają po nietradycyjne sposoby nawiązywania i utrzymywania kontaktów z potencjalnymi kandydatami. W praktyce oznacza to między innymi wykorzystywanie instrumentarium zewnętrznego *employer branding* oraz rekrutacji relacyjnej, które to metody są związane z zarządzaniem marketingowym.

Celem niniejszego opracowania, poprzez odwołanie się do dorobku marketingu, jest próba wyjaśnienia istoty współczesnej rekrutacji. Wynikiem przeprowadzonej analizy jest systematyzacja wiedzy na temat zewnętrznego *employer branding* i rekrutacji relacyjnej.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Powstał w oparciu o studia literaturowe, którymi objęto głównie opracowania poświęcone ewolucji marketingu oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi.

SŁOWA KLUCZOWE: ZEWNETRZNY EMPLOYER BRANDING, REKRUTACJA RELACYJNA, MARKETING, ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

EXTERNAL EMPLOYER BRANDING AND RELATIONAL RECRUITMENT AS THE EXAMPLES OF USING MARKETING CONCEPTS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract

Talent shortage in the labor market leads to troubles with recruiting employees. That is why employers reach for new, non-traditional methods to establish and maintain contacts with potential candidates. Therefore, the human resource management specialists tend to use external employer branding and relational recruitment – methods related to marketing management.

The purpose of this paper, by referring to the theory of marketing, is to clarify the nature of contemporary recruitment. The result of the investigation is the systematization of knowledge about external employer branding and relational recruitment.

The article is theoretical. It is based on literature studies on the marketing evolution and human resource management.

KEY WORDS: EXTERNAL EMPLOYER BRANDING, RELATIONAL RECRUITMENT, MARKETING IDEAS, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

WYKORZYSTANIE PROFESJONALNYCH STUDIÓW PRZYPADKÓW W DYDAKTYCE ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Debata o wzajemnych relacjach między naukami o zarządzaniu i praktyką funkcjonowania organizacji, od lat obecna w polskiej i światowej nauce zarządzania, ostatnio wyraźnie się ożywiła. Wskazuje się potrzebę autorefleksji w naukach o zarządzaniu oraz konieczność ponownego przyjrzenia się relacjom między nauką a praktyką w obszarze zarządzania [2, 15, 20]. Także na gruncie polskim zauważa się, że obecnie drogi teorii i praktyki zarządzania coraz bardziej są od siebie oddzielone, ponieważ nacisk kładzie się przede wszystkim na tworzenie prac koncepcyjnych [19]. Tymczasem „fakt równoległego rozwoju teorii zarządzania i wiedzy praktycznej jest charakterystyczną cechą nauk o zarządzaniu” [22, s. 8]. Rozłam między teorią a praktyką jest szkodliwy, a z perspektywy edukacji menedżerskiej może podważać zasadność istnienia szkół biznesu [23]. W efekcie coraz częściej podkreśla się konieczność zbudowania bliskich relacji uczelni ze światem biznesu poprzez reformę metod i treści nauczania. W zakresie kształcenia w obszarze nauk o zarządzaniu na szczególną uwagę w tym kontekście zasługuje metoda studium przypadku. Jest to obecnie jedna z najczęściej wykorzystywanych metod dydaktycznych [6, 12, 25], której jednak towarzyszy brak jasności co do samego pojęcia oraz brak powszechnie akceptowanego kanonu odnośnie do tego, czym jest dydaktyczne studium przypadku. W efekcie, obok solidnie udokumentowanych i opracowanych źródeł, jako „studia przypadków” funkcjonują np. wycinki prasowe. Następuje erozja wartości tej metody: źle nauczana staje się

* Dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK – Akademia Leona Koźmińskiego.

** Dr Kaja Prystupa-Rządca – Akademia Leona Koźmińskiego.

nudna i traktowana jako „wypełniacz czasu”. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wyzwań, przed którymi stoi obecnie edukacja menedżerska.

Celem tego tekstu jest przedstawienie koncepcji studium przypadku jako metody dydaktycznej oraz wskazanie, w jaki sposób stosowanie tej metody może przyczynić się do ponownego zbliżenia teorii i praktyki, a zwłaszcza transferu dorobku nauk o zarządzaniu do praktyki funkcjonowania organizacji. W tym celu najpierw omawiamy debatę na temat relacji praktyki i teorii w naukach o zarządzaniu oraz wskazujemy wyzwania, przed którymi stoi edukacja menedżerska. Następnie omawiamy zagadnienie studium przypadku jako metody dydaktycznej oraz nakreślamy główne problemy z jej stosowaniem, skupiając się na doświadczeniach polskich i europejskich. W końcowej części artykułu wskazujemy na potrzebę większej ostrożności w stosowaniu studium przypadku w pracy dydaktycznej oraz na istotny wkład, jaki może wnieść stosowanie tej metody w edukacji menedżerskiej.

1. Nauki o zarządzaniu: dyscyplina praktyczna czy teoretyczna?

Choć nauki o zarządzaniu stanowią młodą dziedzinę wiedzy, jako działanie praktyczne zarządzanie występuje od zarania dziejów [18]. Do dziś przedmiot i zakres problemowy nauk o zarządzaniu nie doczekał się jednoznacznego określenia [18, 22], co ma wpływ na sposoby przekazywania wiedzy i założenia przyjmowane przy projektowaniu zajęć dydaktycznych. Dodatkowo w naukach o zarządzaniu regularnie powraca debata nazywana w literaturze anglojęzycznej *rigor-relevance*, w której zadaje się pytanie o to, w jaki sposób badania i dydaktyka w naukach o zarządzaniu mogą być jednocześnie rygorystyczne i poprawne w kontekście metod naukowych oraz użyteczne dla praktyków. W tradycyjnym ujęciu problemu jest to wybór typu „albo – albo”, ponieważ dwa typy wiedzy: teoretyczna („akademicka”) i praktyczna są zasadniczo różne i wymagają innego sposobu przekazywania i rozwoju [9]. Istnieje także inna linia argumentacji, zgodnie z którą oba te cele można osiągać jednocześnie [7]. Augier i March [2, s. 130–131] wskazują jednak, że nawet wśród reprezentantów nurtu integratywnego „wszyscy zgadzają się co do tego, że wiedza teoretyczna i praktyczna powinny być zintegrowane, jednak nie ma jednego stanowiska określającego, co to właściwie oznacza”.

Debata ta toczy się w sytuacji ciągle rosnącego popytu na edukację menedżerską, zarówno w Polsce, jak i na świecie [10]. Nie powinno być to zaskakujące, jeżeli weźmie się pod uwagę, iż ubiegły wiek został określony jako wiek menedżerów, którzy stopniowo przejmują kontrolę nad wszelkimi przejawami zorganizowanego życia społecznego. „Można odnieść wrażenie, że kto żyw kształci się lub dokszałca w szeroko pojętym zarządzaniu. (...) Przestało być wyłączną domeną menedżerów.

Stało się płaszczyzną łączącą pracę ludzi o bardzo różnych zainteresowaniach, potrzebach i umiejętnościach” [10, s. 7–9]. Zatem w dydaktyce nauki o zarządzaniu nie mają wyłącznie na celu „opisywać świat”. Mają pomóc przyszłym pracownikom sfery biznesowej w przygotowaniu do zmierzenia się z turbulentnym otoczeniem, w którym potrzebna jest umiejętność niestandardowego myślenia oraz odwaga do eksperymentowania [12, 24]. Coraz większe znaczenie ma konieczność zachowania równowagi między „rygorem” a „istotnością”, a nawet coraz większy nacisk kładzie się na kontekst „istotności”, w którym powinna być także prezentowana wiedza teoretyczna. Jak wskazuje Śliwińska [21, s. 24], „w przerwie między nauczaniem metod badań rynku reguł kampanii reklamowej czy budowy biznes planu będziemy zmuszeni kształtować takie cechy jak: umiejętność myślenia globalnego, doceniania różnorodności kulturowych, umiejętność wychodzenia z sytuacji kryzysowych, radzenia sobie z niepewnością, a także odwaga, samodzielność, kreatywność i innowacyjność, samokrytycyzm, odporność na stres, nawyk ustawicznego dokształcania się, zdolność do pracy zespołowej, otwartość »na świat«, systematyczność, wysoka motywacja do osiągnięć i wiele innych”.

Wykładający na studiach menedżerskich mają zatem nie tylko przekazywać wiedzę, lecz również uczyć niezbędnych umiejętności i kompetencji społecznych [12]. O ile ta pierwsza jest łatwo przekazywana, o tyle dwie pozostałe wymagają czasochłonnego treningu [12]. „Genetyczny kod menedżera nabyty w procesie edukacyjnych doświadczeń w uczelni i innych miejscach, przejęty od konsultantów i guru zarządzania, przyswojony od kolegów i z lektury prasy specjalistycznej oraz ukształtowany – nabytym doświadczeniem akademickim – określa zakres prawdopodobieństwa występowania i kształtowania pewnych reakcji w konkretnych sytuacjach” [24, s. 215].

Krytyka umiejętności nauczania w wielu systemach edukacji, na wielu ich poziomach wydaje się uniwersalnym tematem publicznej debaty w krajach europejskich i USA [3, s. 1–6]. Coraz częściej zwraca się uwagę na fakt, że istotna zmiana jakościowa może wydarzyć się wyłącznie poprzez ewolucję indywidualnych praktyk dydaktyków i pracę nad konkretnymi przypadkami relacji student – wykładowca. Jednocześnie zwraca się uwagę na konieczność rewizji tradycyjnego modelu edukacji uniwersyteckiej opartej na wykładzie akademickim. Tradycyjne metody nauczania dominują nie tylko na uczelniach polskich, lecz także jest to problem większości szkół oferujących wyższą edukację menedżerską na świecie [17].

W obszarze nauk o zarządzaniu za metodę, która godzi w praktyczne i teoretyczne obszary edukacji menedżerskiej, uważa się studium przypadku [12]. Dzięki niej studenci uczą się samodzielnie poprzez aktywne uczestnictwo w dyskusji. W ten sposób nabywają umiejętności, które pozwolą im w przyszłości rozwiązywać problemy biznesowe [6]. Realizacja tych celów wymaga prawidłowego użycia metody, w tym wykorzystania na zajęciach profesjonalnie przygotowanych przypadków.

2. Studium przypadku w dydaktyce

Studia przypadków (ang. *case studies*) to termin dobrze znany w naukach o zarządzaniu, choć wieloznaczny. Jak wskazuje Czakon [5], ze studiów przypadków korzysta się, w kontekście nauk o zarządzaniu, w trzech zasadniczych celach: a) tworzenia teorii, b) testowania teorii, c) na potrzeby szkolenia i doradztwa. Dwa pierwsze obszary są związane z badawczymi zastosowaniami metodologii studium przypadku i są one częstym obiektem naukowej refleksji. Obszar trzeci, który obejmuje dydaktyczne zastosowania studiów przypadków, jest rzadko poddawany problematyzacji [10, 11].

Metoda studium przypadku obecnie stosowana w dydaktyce jest kojarzona przede wszystkim z Harvard Business School. Jak piszą profesorowie HBS, niezmiennym od lat celem stosowania tej metody w ich instytucji jest „przygotowanie kobiet i mężczyzn do praktykowania w świecie biznesu” [3, s. 34]. Charakterystyczną, zgodnie z perspektywą HBS, cechą tej metody jest „odrzuć założenie, że studenci najpierw powinni uczyć się w sposób pasywny i następnie stosować nabytą wiedzę w praktyce. (...) W procesie nauczania zawsze, w jakiś sposób, powinien być obecny kontekst aplikacji. W zasadzie praktyczne aplikacje są nieodłączną częścią wiedzy. (...) Wiedza bez zastosowania nie ma żadnego znaczenia” [3, s. 34]. Celem HBS jest stosowanie metod, które są: a) zorientowane na praktykę, b) koncentrują się na rozwiązywaniu problemów. Chodzi o szkolenie studentów nie tylko „w wiedzy, ale i w działaniu” [3, s. 41]. Studia przypadków rozwijane w Harvard Business School i szeroko używane w szkołach na całym świecie stanowią obecnie „punkt odniesienia”, jeśli chodzi o jakość materiałów dydaktycznych. Co ważne, studium przypadku w wydaniu harwardzkim składa się zawsze z dwóch dokumentów: treści przypadku przeznaczonej dla studentów oraz tzw. notatki dydaktycznej (*teaching note*), do której dostęp mają wyłącznie wykładowcy. Nierzadko objętość notatki dydaktycznej przekracza objętość przypadku – często to notatka dydaktyczna decyduje o wartości określonego studium przypadku i sukcesie w pracy ze studentami.

Prawidłowo skonstruowany przypadek dydaktyczny przeznaczony dla studentów dotyczy prawdziwych wydarzeń, a nie symulacji, ponieważ te drugie nie są w stanie oddać pełnej kompleksowości realnych sytuacji [25]. Studia przypadków mają dawać praktyczne przykłady, zmniejszając dystans teorii wobec praktyki działania. Przedmiotem *case study* jest zwykle społeczność czy organizacja [10]. W studium przypadku w centrum uwagi powinny być bardziej proces tworzenia i działania aktorów społecznych niż rezultaty, które są przedstawione jako możliwe, lecz niekonieczny rezultat procesów [10]. Przedstawienie rzeczywistości biznesowej jest ograniczone przestrzenią przeznaczoną na opisanie danego przypadku. Kluczowym elementem dydaktycznej metody *case study* jest wspomniana już notatka dydaktyczna (*teaching note*), w której są omówione możliwe zastosowania dydaktyczne studium przypadku, wybrane cele dydaktyczne

oraz jest zaprezentowany szczegółowy scenariusz zajęć z użyciem konkretnego studium przypadku. Notatka zawiera przykładową analizę przypadku oraz proponuje konkretne metody dydaktyczne, które można zastosować podczas zajęć z jego użyciem. Notatkę przygotowuje zazwyczaj doświadczony dydaktyk – osoba, która nie tylko przygotowała właściwą treść przypadku, lecz także uczyła za jego pomocą konkretne grupy słuchaczy. Tym samym notatka zawiera np.: odpowiedzi studentów na pytania/zadania ze strony prowadzącego, kłopotliwe pytania czy komentarze słuchaczy, które mogą pojawić się podczas omawiania przypadku, wyczuła na aspekty, które mogą być istotne z perspektywy różnych grup słuchaczy. Często to notatka decyduje o wartości przypadku dla innych prowadzących – określa ona, na ile doświadczenie autora może być transferowalne w inne konteksty związane z nauczaniem.

Autorzy zajmujący się problematyką dydaktycznego zastosowania studiów przypadków zwracają uwagę, że celem tej metody nie jest wskazanie gotowych rozwiązań oraz przenoszenie ich bezrefleksyjnie z jednego kontekstu w inny [6]. Studia przypadków powinny ukazywać rzeczywiste sytuacje biznesowe w pełnej ich złożoności, wskazując na uwikłania kontekstowe i zależności zarówno od różnego rodzaju procesów społecznych, jak i działań aktorów bezpośrednio i pośrednio w opisywaną sytuację [6, 10]. Dlatego, mimo pozornej łatwości i atrakcyjności dla obu stron zaangażowanych w zajęcia (wykładowcy i studentów), studium przypadku często pozostawia w uczestnikach zajęć więcej pytań niż odpowiedzi. Studium przypadku skonstruowane zgodnie z modelem harwardzkim przedstawia skonfliktowane ze sobą opinie na temat problemów, z którymi analizujący przypadek mogą się utożsamić – jest to dla nich angażująca emocjonalnie dyskusja. Dobre studia przypadków nie mają jednego prawidłowego rozwiązania, tak samo jak rzeczywiste wyzwania biznesowe. Chronią przed iluzjami „prostych recept” i nie pozwalają wpaść w pułapkę właściwą dla menedżerskiej literatury poradnikowej, która oferuje menedżerom tylko iluzje rozwiązań [13, s. 99].

Studium przypadku zapewnia równowagę w żywotnym dylemacie edukacji wyższej z zakresu zarządzania: wiedza praktyczna – wiedza teoretyczna. Jego stosowanie sprzyja zasympywowaniu luki między „teoretycznością” (akademickim rygorem) a „praktycznością” (praktyczną istotnością) w obszarze nauk o zarządzaniu. Do umiejętności, które rozwija, można zaliczyć [3, 6, 11]:

- **Umiejętność pracy z danymi i informacjami** zawartymi w studium przypadku. Ze względu na to, że przypadki mają zwykle charakter narracyjny, słuchacze muszą najpierw zmierzyć się z wyzwaniem wyszukania danych i informacji oraz ich sortowania i priorytetyzowania. Nie jest to oczywiste i łatwe zadanie, ponieważ treść przypadków jest zwykle wielowątkowa i wielopłaszczyznowa. W dalszej kolejności praca z przypadkiem daje możliwość ćwiczenia umiejętności analizy danych i informacji oraz wyciągania wniosków na tej podstawie. Dodatkowo najcenniejsze studia przypadków ujawniają rzeczywiste nazwy organizacji i nazwiska bohaterów

- stąd możliwe jest śledzenie, w jaki sposób problem opisany w przypadku został w rzeczywistości rozwiązany i jakie niosło to za sobą konsekwencje.
- **Myślenie diagnostyczne.** Studia przypadków stwarzają okazję ćwiczenia umiejętności kluczowej dla analizy systemowej – to znaczy poszukiwania źródeł problemów organizacyjnych. W tym kontekście, po pierwsze, praca poprzez analizę przypadku zmusza do poszukiwania powiązań między widocznymi w przypadku symptomami problemów. Po drugie, zmusza ona do poszukiwania źródeł sytuacji problemowych, co często, w miarę postępu analizy, okazuje się dużym wyzwaniem dla uczestników, przede wszystkim dlatego, że – podobnie jak w rzeczywistości – w przypadkach problemy nie mają jasno definiowalnych i jednoskładnikowych przyczyn. Po trzecie wreszcie, w ramach myślenia diagnostycznego przypadki zmuszają do ostrożnego i dokładnego definiowania samych problemów organizacyjnych.
 - **Stosowanie teorii.** Praca metodą studium przypadku daje możliwość zastosowania do analizowania i projektowania rozwiązań rzeczywistych problemów organizacyjnych konstruktów teoretycznych i modeli powstających w obszarze nauk o zarządzaniu. Jest to metoda doskonale dopasowana do specyfiki nauk o zarządzaniu, ze względu na charakter budowanych w ich ramach teorii: zwykle małego i średniego zasięgu, zwykle kontekstowych i często ugruntowanych („wyłaniających się”) w badaniach empirycznych.
 - **Myślenie krytyczne.** W zakresie analizy krytycznej studium przypadku zmusza do oceny jakości i przydatności udostępnionych informacji pod kątem przydatności w rozwiązywaniu problemów, tym samym pomaga ono w kształtowaniu umiejętności koncentracji w warunkach informacyjnego szumu.
 - **Twórcze myślenie.** Poprzez tworzenie bezpiecznej przestrzeni do eksperymentów (zderzenie się z rzeczywistym problemem w sali wykładowej) studia przypadków dają możliwość tworzenia i analizowania alternatywnych rozwiązań oraz rozwijania korespondujących z możliwymi ścieżkami rozwoju sytuacji scenariuszy.

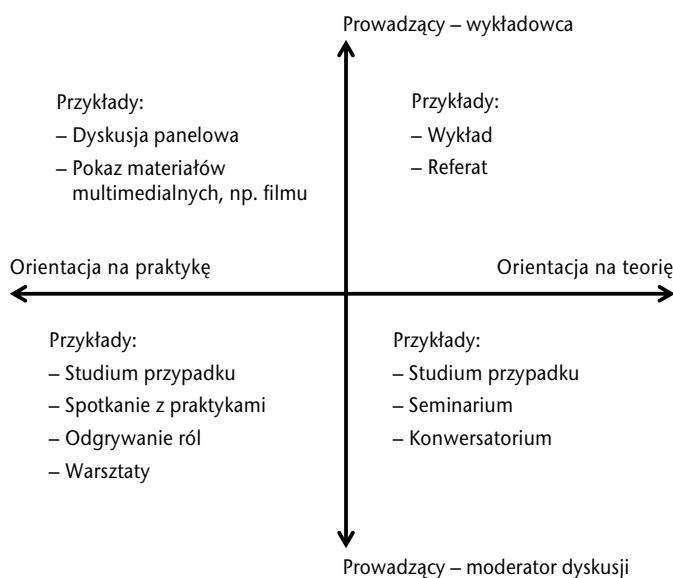
3. Wyzwania w stosowaniu studium przypadku w kształceniu w zakresie nauk o zarządzaniu

Studium przypadku jest uważane za jedną z metod najbardziej odpowiadających na potrzeby dydaktyki w szkołach biznesu. Na bazie własnych doświadczeń dydaktycznych zgromadzonych na uczelniach polskich i zagranicznych jesteśmy zdania, że cieszą się one powszechnie opinią bardzo praktycznej i lubianej przez wykładowców metody dydaktycznej. Niestety, równie często cieszą się one opinią metody „łatwej” z punktu widzenia prowadzącego. Materiały, które są opatrywane podczas zajęć etykietą „studium przypadku”, często w żadnej mierze nie odpowiadają standardom

przypisanym profesjonalnym przypadkom, które omawialiśmy powyżej. Tymczasem, jak postaramy się udowodnić poniżej, efektywna dydaktyka z wykorzystaniem metody studium przypadku wymaga ponadprzeciętnego przygotowania i umiejętności ze strony prowadzącego. W polskich warunkach rozwój prawidłowej dydaktyki z wykorzystaniem tej metody dodatkowo utrudnia praktycznie brak profesjonalnych, ogólnie dostępnych przypadków, dodatkowo opatrzonych przetestowaną i wiarygodną notatką dydaktyczną. Na najlepszych uczelniach często korzysta się wprawdzie z płatnych przypadków pochodzących z baz prowadzonych przez prestiżowe uczelnie amerykańskie i europejskie (w tym Harvard Business School), jednak nie mogą być one w pełni przydatne ze względu na to, że osadzone są w odmiennym kontekście instytucjonalnym i kulturowym.

Efektywne wykorzystanie studium przypadku w praktyce dydaktycznej wymaga zrozumienia specyficznej roli prowadzącego zajęcia z wykorzystaniem tej metody. Celem studiów przypadków jest przede wszystkim aktywne zaangażowanie słuchaczy oraz pokazanie aplikacji teorii w praktyce (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Dylematy w kształceniu w obszarze nauk o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [16].

Na rysunku 1 przedstawiono, w jaki sposób studium przypadku jest metodą odpowiadającą na wyzwania debaty praktyka – teoria (*rigor-relevance*) w obszarze nauk o zarządzaniu, służąc, w zależności od sytuacji, zarówno przekazywaniu wiedzy

teoretycznej, jak i ćwiczeniu umiejętności praktycznych. Jednocześnie jest to metoda jednoznacznie mieszcząca się w dolnej części osi określającej wyzwania stojące przed prowadzącym zajęcia. Jak piszą dydaktycy z Harvard Business School, rola wykładowcy w procesie dydaktycznym za pomocą metody kejsowej jest niezwykle trudna, ponieważ wówczas musi on łączyć ze sobą kilka (przynajmniej niespójnych, a najczęściej sprzecznych ze sobą) ról: „jest planistą, gospodarzem, moderatorem dyskusji, adwokatem diabła, partnerem do rozmowy oraz arbitrem” [3, s. 23]. Uczenie metodą studium przypadku oznacza zatem akceptację niepewności, ponieważ zajęć nie da się precyzyjnie zaplanować.

Prowadzenie zajęć przy wykorzystaniu tej metody dydaktycznej może dać prowadzącemu ponadprzeciętną satysfakcję, ale też nieść za sobą liczne trudności. Z jednej strony, taki typ zajęć angażuje studentów, daje szansę na nawiązanie prawdziwego dialogu, zaistnienie synergii i urzeczywistnienie ideału nauczania w sposób kompleksowy i wielowątkowy. Z drugiej strony, wiąże się z czasochłonnym przygotowaniem, dużym zaangażowaniem, ciągłą kontrolą zarówno przebiegu dyskusji (przebieg), jak i jej treści. Dydaktycy planujący stosowanie metody studium przypadku i mający ambicję wykorzystywania pełnego wachlarza jej możliwości powinni mieć na uwadze pięć głównych zasad stanowiących w tej metodzie podstawę procesu dydaktycznego [3]. Po pierwsze, studium przypadku to metoda oparta na sytuacyjnej analizie problemów. Oznacza to, że zawsze dyskusja prowadzona jest w kontekście konkretnych uwarunkowań dotyczących czasu i miejsca, w tym ograniczeń wynikających np. z porządku instytucjonalnego czy reguł kulturowych. Nie można tu stosować uproszczeń. Po drugie, prowadząc takie zajęcia, wykładowca musi mieć na uwadze konieczność ciągłego godzenia napięcia między analizą a działaniem. Ze strony uczestników wyrażane są bowiem zwykle dwa sprzeczne dążenia: analiza za pomocą teorii i koncepcji z pragnieniem pozyskiwania nowych informacji vs właściwe praktykom pragnienie działania i rzeczywistego rozwiązywania problemów poprzez testowanie wiedzy teoretycznej. Po trzecie, należy pamiętać o tym, że priorytetem jest zaangażowanie słuchaczy w zajęcia. W metodzie studium przypadku słuchacz jest uczestnikiem i jego aktywność w zajęciach jest warunkiem sukcesu dydaktycznego. W warunkach polskich, gdzie także studenci często przyzwyczajeni są do biernej postawy podczas zajęć, może stanowić to szczególne wyzwanie. Rolą prowadzącego staje się zaangażowanie każdego, bez wyjątku, w pracę nad przypadkiem, co zmusza często do przyjęcia, przynajmniej na początku, niewygodnej i niewdzięcznej postawy nakazowej. Po czwarte, prowadzący zajęcia jest, jak wspomnieliśmy wcześniej, przede wszystkim liderem dyskusji. Nie jest to zatem tradycyjna rola akademicka, w której prowadzący „wykłada” treści przewidziane programem zajęć. Jak przestrzegają doświadczeni dydaktycy pracujący metodą studium przypadku [3], z perspektywy naukowca może być to frustrujące. Oznacza bowiem częste poświęcanie czasu na prowadzenie słuchaczy poprzez proces analizy tak, aby samodzielnie mieli okazję zastosować określone teorie czy modele,

które prowadzący mógłby w formie wykładu przedstawić zwykle znacznie szybciej. Po piąte, należy pamiętać o tym, że celem zajęć z wykorzystaniem studium przypadku jest łączenie dwóch typów wiedzy: „wiedzy o” i „wiedzy jak”, i w ten sposób łączenie w procesie dydaktycznym perspektywy teoretycznej z praktyczną. Studium przypadku ma rozwijać kompetencje menedżerskie poprzez łączenie umiejętności analitycznych z decyzyjnymi. Zadaniem prowadzącego jest dbanie o tę równowagę podczas zajęć i, w razie potrzeby, korygowanie skłonności słuchaczy do kierowania się bardziej w stronę teorii bądź praktyki.

Podsumowanie

Studium przypadku – jako metoda dydaktyczna – daje unikalną możliwość połączenia podczas zajęć dwóch rodzajów wiedzy istotnej z punktu widzenia zarządzania: praktycznej i teoretycznej. Daje także okazję do kształtowania kluczowych umiejętności zarządczych. Jest to możliwe dzięki angażowaniu studentów w rozwiązywanie w ramach zajęć sytuacji problemowych zaczerpniętych z praktyki i stawianie ich przed wielowymiarowymi dylematami zaczerpniętymi z rzeczywistości.

Dydaktyka z wykorzystaniem studium przypadku zachęca do refleksyjności. Koresponduje ona z coraz częściej reprezentowanym obecnie w naukach o zarządzaniu przekonaniu o wieloaspektowości praktycznego znaczenia teorii. O ile bowiem naukowcy zgadzają się co do tego, że „użyteczność” teorii w naukach o zarządzaniu należy zawsze oceniać, mając na uwadze praktyków korzystających z wyników uzyskiwanych przez naukowców [2], o tyle można ją rozumieć na co najmniej dwa sposoby [6, 8]. Pierwszy sposób to „natychmiastowa” użyteczność, gdy tworzy się wiedzę, którą praktycy uważają za użyteczną [8]. Jednak, jak pisze Huff [8, s. 55], „badacze skoncentrowani na natychmiastowej użyteczności prawdopodobnie będą tworzyć wiedzę, która, po pierwsze, pokrywa się z tym, co praktycy już wiedzą, a po drugie, jest przydatna tylko przez pewien okres czasu w określonych warunkach”. Drugi sposób patrzenia na użyteczność badań naukowych jest zorientowany na prace inspirujące praktykę – takie, których zastosowań obecnie być może jeszcze nie widać, jednak w przyszłości mogą okazać się kluczowe. Dwoiste rozumienie „praktyczności” w zarządzaniu nie jest jednak charakterystyczne tylko dla naszej dziedziny. Na przykład w fizyce ilustruje go choćby wypowiedź laureata Nagrody Nobla z fizyki z 2013 roku, Petera Higgsa, tak komentującego swoje osiągnięcia: „Odkrycie bozonu było niezwykle ważne dla potwierdzenia, że nasze wyobrażenie o strukturze Wszechświata jest poprawne. Ale trudno go od razu wykorzystać, bo jako odrębny byt »bozon Higgsa« trwa bardzo krótko. Znalezienie dla niego zastosowań wykracza poza dzisiejszą wiedzę, opracowanie technologii opartych na naszych teoriach to praca dla przyszłych pokoleń” [cyt. za: 1].

Studium przypadku w dydaktyce pokazuje wielość zastosowań, ale jednocześnie względność oraz kontekstowe uwikłanie, teorii i modeli w naukach o zarządzaniu. Ukazanie tego bogactwa jest jednak warunkowane co najmniej dwoma czynnikami. Po pierwsze, chodzi o jakość materiałów dydaktycznych określanych mianem „studium przypadku”. Po drugie – o kulturowe uwarunkowania związane z procesem dydaktycznym i zdefiniowaniem roli zarówno prowadzącego, jak i studentów.

W zakresie materiałów dydaktycznych problemem, który obserwujemy na bazie praktyki dydaktycznej, jest niewystarczająca znajomość standardów dotyczących dobrych studiów przypadków oraz niedostępność studiów przypadków zakorzenionych w lokalnej specyfice. Jest to problem wszystkich krajów europejskich, w których większa różnorodność instytucjonalna ogranicza możliwość prostego transferu materiałów dydaktycznych. W Stanach Zjednoczonych dominacja modelu harwardzkiego oraz wszechstronność bazy oferowanej przez Harvard Business School spowodowały znacznie większą unifikację i rozpowszechnienie standardów dotyczących studium przypadku.

Jeśli chodzi o uwarunkowania kulturowe, wydaje się, że mamy do czynienia z dwojakiego rodzaju wyzwaniami w osiągnięciu wyników przy nauczaniu metodą studium przypadku. Z jednej strony, dotyczą one wykładowców i norm dotyczących obciążenia ich pracą dydaktyczną. Jak wykazałyśmy, w praktyce wysokiej jakości dydaktyka metodą studium przypadku jest zajęciem bardzo pracochłonnym i czasochłonnym: te same treści (choć z pewnością nie umiejętności) można przekazać studentom za pomocą bardziej tradycyjnych i „bezpieczniejszych”, z punktu widzenia wykładowcy, metod dydaktycznych. Zajęć metodą studium przypadku nie da się w prosty sposób powtarzać, lecz każda grupa studencka wymaga osobnego zestawu przygotowań, przede wszystkim w zakresie dopasowania technik pracy nakierowanych na rozwijanie umiejętności konkretnych jej członków. Z drugiej strony, imperatyw czynnego zaangażowania w zajęcia może być trudny do przyjęcia dla studentów ze względów kulturowych. Często bowiem, mimo deklaracji generalnej chęci do bardziej interaktywnych zajęć, można spotkać się z generalną biernością uczestników, której przełamanie jest dla prowadzącego trudnym zadaniem.

Bibliografia

- [1] Adamczyk A., *Trzy argumenty za Noblem dla Higgsa*; <http://www.kwantowo.pl/2013/10/trzy-argumenty-za-noblem-dla-higgsa.html>, [20.02.2014].
- [2] Augier M., March J., *The pursuit of relevance in management education*, “California Management Review” 2007, 49(3), pp. 129–146.
- [3] Barnes L., Christensen R., Hansen A. (eds.), *Teaching and the case method*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

- [4] Chakrabarti D., Makhani B., *Perception of Faculty on Case Study Method of Teaching in Management Education: An Empirical Study*, "The Icfai Journal of Management Research" 2007, 6(10), pp. 7–22.
- [5] Czakon W., *Zastosowanie studium przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Postawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 45–63.
- [6] Grey C., *Re-imagining relevance: A response to Starkey and Madan*, "British Journal of Management" 2001, Vol. 12, Issue Supplement s1, pp. 27–32.
- [7] Gulati R., *Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research*, "Academy of Management Journal" 2007, 50(4), pp. 775–782.
- [8] Huff A., *Citigroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice*, "Academy of Management Executive" 2000, 14(1), pp. 52–64.
- [9] Kieser A., *Between rigour and relevance: Co-existing institutional logics in the field of management science*, "Society and Economy" 2001, 33(2), pp. 237–247.
- [10] Kostera M., *Organizacje w praktyce. Studia przypadków dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2001.
- [11] Kostera M., *O zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2014.
- [12] Koźmiński A., *The New Revolution In Management Education?*, "Master of Business Administration" 2001, 4(111), pp. 2–6.
- [13] Krzakiewicz K., *Iluzje w procesie badanie sukcesu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1A(159), s. 99–110.
- [14] Liang N., Wang J., *Implicit Mental Models in Teaching Cases: An Empirical Study of Popular MBA Cases in the United States and China*, "Academy of Management Learning & Education" 2004, 3(4), pp. 397–413.
- [15] Mintzberg H., *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2004.
- [16] Olejniczak W., *Praktyka zarządzania – studia przypadków*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- [17] Pfeffer J., Fong C., *The end of business schools? Less success than meets the eye*, "Academy of Management Learning and Education" 2002, 1(1), pp. 78–95.
- [18] Sudół S., *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12.
- [19] Sułkowski Ł., *Natura poznania w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10, s. 6–9.
- [20] Syed J., Minger J., Murray P., *Beyond rigour and relevance: A critical realist approach to business education*, "Management Learning" 2010, 41(1), pp. 71–85.

- [21] Śliwińska K., *Wizja szkoły wyższej. Kierunki rozwoju procesów dydaktycznych na tle postaw i aspiracji młodzieży akademickiej*, [w:] Gołebiowski T., Dąbrowski M., Mierzejewska B. (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 20–25.
- [22] Trocki M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 1, s. 7–10.
- [23] Tushman M., O’Reilly C., Fenollosa A., Kleinbaum A., McGrath D., *Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research*, “Academy of Management Learning and Education” 2007, 6(3), pp. 345–362.
- [24] Wereda W., *Metoda studium przypadku w dydaktyce nauk o zarządzaniu*, [w:] Gołebiowski T., Dąbrowski M., Mierzejewska B. (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, 2005, s. 215–224.
- [25] Tvaronaviciene M., Ginevicius R., *Application of case teaching technique in educational process*, “Journal of Business and Economic Management” 2003, 4(2), p. 217–221.

WYKORZYSTANIE PROFESJONALNYCH STUDIÓW PRZYPADKÓW W DYDAKTYCE ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Od lat badacze podejmują dyskusje na temat rozłamu między teorią a praktyką w naukach o zarządzaniu, którą postrzega się jako szkodliwą dla edukacji menedżerskiej. Na uczelniach są podejmowane próby reform programów i treści nauczania w celu zbliżenia tych dwóch obszarów. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje metoda studium przypadku. Celem auterek jest przedstawienie koncepcji studium przypadku jako metody dydaktycznej oraz wskazanie, w jaki sposób stosowanie tej metody może przyczynić się do ponownego zbliżenia teorii i praktyki, a szczególnie transferu koncepcji rozwijanych na gruncie nauk o zarządzaniu do praktyki funkcjonowania organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: STUDIUM PRZYPADKU, NAUCZANIE, RIGOR-RELEVANCE

PROFESSIONAL CASE STUDIES IN MANAGEMENT EDUCATION

Abstract

For years researchers have attempted to solve dilemma of the split between theory and practice in management science, which is detrimental for management education. At universities, various reforms of teaching methods and programs' content have been introduced in order to diminish the gap between both areas. In this respect special attention should be drawn to the case study method. Despite its' widespread application, the universally accepted cannon of what is the case study is missing. The aim of this article is to present of the concept of case study method in teaching and indication of how this method may enhance the development of the bridge between theory and practice, especially the transfer of theoretical concepts into organizational practice.

According to the authors the possibility of profiting form case study method depends on quality of prepared teaching materials and cultural determinants connected with teaching process and definition of the role of the educator and students.

KEY WORDS: CASE STUDY METHOD, TEACHING, RIGOR-RELEVANCE

RECENZJE I OMÓWIENIA

*Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*¹

Jan Lichtarski

Książka jest podsumowaniem kilkudziesięciu lat doświadczeń naukowych, dydaktycznych i praktycznych Profesora Lichtarskiego, próbą podzielenia się z Czytelnikami najważniejszymi spostrzeżeniami i przemyśleniami. Obserwacja rozwoju nauk o zarządzaniu podpowiada Autorowi, że miarą jakości teorii zarządzania jest jej użyteczność dla praktyki działania. Stąd wniosek, że istotną powinnością nauk o zarządzaniu jest, z jednej strony, doskonalenie metodologii badań systemów zarządzania, z drugiej strony – doskonalenie metodologii zarządzania, czyli projektowania i przygotowania do wdrożenia instrumentów zarządzania. Oryginalny dorobek nauk o zarządzaniu Jan Lichtarski dostrzega przede wszystkim w części koncepcyjno-projektowo-wdrożeniowej wiedzy metodologicznej, gdyż metodologia badań naukowych w przeważającej mierze jest wspólna dla wszystkich nauk społecznych, podczas kiedy rozwiązania doskonalące praktykę są oryginalnym dorobkiem nauk o zarządzaniu.

Jan Lichtarski rozwinął swój traktat o praktycznym wymiarze nauk o zarządzaniu w trzech rozdziałach. W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *O procesach rozwoju aplikacyjnie użytecznego dorobku nauk o zarządzaniu*, Autor dokonał zwięzłego opisu genezy i rozwoju dyscypliny, zdefiniował pojęcie zarządzania i jego granice oraz skupił się na omówieniu współczesnych koncepcji zarządzania. Jan Lichtarski zauważył istotną nieciągłość w rozwoju koncepcji zarządzania w ostatnich kilkunastu latach. Nieciągłość ta polega na wyczerpywaniu się użyteczności kolejnych metod zarządzania i ich szybkiej marginalizacji. Autor zaobserwował ciekawą rzecz – już upowszechnione koncepcje zarządzania nie są wypierane przez nowe, a lukę wiedzy wypełniają pewne ogólne teorie wyjaśniające i formułowane w ich ramach zasady

¹ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015, s. 139.

i dyrektywy, które Jan Lichtarski nazywa orientacjami, np.: orientacja procesowa, orientacja na wiedzę, na wyniki, na jakość itd. Sposobem implementacji tych orientacji w praktyce jest przełożenie ich na zbiory zasad o zasięgu i stopniu szczegółowości adekwatnym dla miejsca i okoliczności ich zastosowania.

Na tle tych rozważań pojawia się pytanie: czy nietrwałość kolejnych koncepcji zarządzania, ich szybkie „zużywanie się” w praktyce, jest wynikiem szybkości zmian, które zawsze wyprzedzają propozycje nauki, czy też jest wynikiem zróżnicowania sytuacji zarządczych, które wymagają koncepcji zarządzania „szytych na miarę”? Autor skłania się ku tej drugiej interpretacji.

Pisząc o braku niezawodnych zasad i kryteriów doboru składowych oferty naukowej do zastosowań w praktyce, Profesor Lichtarski trafnie zdefiniował specyficzny charakter nauk o zarządzaniu związany z niejednoznacznym, wielowątkowym i rozmytym charakterem substancji, którą się zajmuje ta nauka – procesami organizacji i zarządzania. Autor wymienił tu cztery przyczyny braku niezawodnych zasad i kryteriów doboru składowych oferty naukowej do zastosowań w praktyce:

- sytuacyjne uwarunkowanie racjonalności doboru rozwiązań, tzn. jego uzależnienie od konfiguracji konkretnego w danym miejscu i czasie zestawu czynników;
- ekwifinalność działań, tzn. możliwość dochodzenia do podobnych rezultatów różnymi drogami;
- odroczenie w czasie efektów stosowania rozwiązań;
- trudność identyfikacji relacji przyczynowo-skutkowych między rozwiązaniami z obszaru organizacji i zarządzania a wynikami działalności.

Wymienione przyczyny nie tylko nie pozwalają na sformułowanie jednoznacznych diagnoz i zaleceń dalszego postępowania, tak oczekiwanych przez praktyków, lecz także niezwykle utrudniają interpretację wyników badań naukowych i powodują trudność porównywania i powtarzalności badań, nawet jeśli są prowadzone na tych samych obiektach i takimi samymi metodami.

Ta specyfika materii zarządzania usprawiedliwia w pewnym stopniu słabości i bariery rozwoju nauk o zarządzaniu. Najważniejsze z nich to: brak wyrazistej tożsamości tej dyscypliny, mało wyrazisty podział na badania podstawowe i stosowane, brak szacunku dla tradycji i nadmiernie konfrontacyjny stosunek do niej, brak niezawodnych zasad i kryteriów doboru składowych oferty naukowej do zastosowań w praktyce, brak wystarczających barier wejścia do dyscyplin i lawinowe narastanie i rozproszenie dorobku.

W rozdziale drugim pt. *O praktycznych zastosowaniach dorobku nauk o zarządzaniu* Jan Lichtarski, opierając się na przykładach przeprowadzonych przez niego badań naukowych, wskazuje na pułapki i ograniczenia w procesie badawczym i ograniczoną możliwość formułowania wniosków z badań. Równocześnie, mimo wcześniej sformułowanych ograniczeń interpretacji wyników, pokazuje potencjał praktycznych zastosowań badań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu. Samo zrozumienie

sprzeczności, dylematów i wyzwań współczesnego zarządzania, które menedżerowie zawdzięczają lekturze książek opisujących badania procesów organizacji i zarządzania, prowadzi do uwzględniania ich w procesach decyzyjnych i w ten sposób zwiększa rozważę oraz bezpieczeństwo decyzji zarządczych.

Jan Lichtarski opisuje najczęściej występujące w organizacji sprzeczności i dylematy, które muszą być zauważone przez menedżerów. Są to:

- sprzeczność między wymogiem stabilności a wymogiem zmienności organizacji, konflikt między długim a krótkim horyzontem decyzji, tak widoczny w praktyce jako sprzeczność między wymaganiami rozwojowymi a potrzebami bieżącymi organizacji;
- konflikt między jakością oferty a kosztami – rozwiązanie tej sprzeczności prowadzi do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej;
- sprzeczność między podmiotowym a przedmiotowym traktowaniem klientów i pracowników przez organizację.

Jan Lichtarski widzi dwie drogi oddziaływania nauki na podniesienie racjonalności w rozstrzygnięciu praktycznym tych dylematów i sprzeczności. Pierwsza droga, to podnoszenie praktycznej użyteczności oferty nauk o zarządzaniu w procesach doskonalenia organizacji, czyli umiejętnego przekładania wyników badań naukowych na praktyczną wiedzę. Druga droga to oddziaływanie nauki na podnoszenie poziomu kompetencji menedżerów, którzy wyposażeni w wiedzę i zrozumienie procesów zarządczych sami znajdują najlepsze rozwiązania praktycznych problemów.

Trzeci rozdział książki, zatytułowany *O warunkach wzrostu użyteczności nauki dla praktyki zarządzania*, ma charakter ogólnych rekomendacji dla praktyki zarządzania. Autor nakreślił ogólny model uwarunkowań zmiany organizacyjnej i ich powiązań (rys. 3.2.), który pokazuje, jaką rolę mogą odegrać koncepcje i metody zarządzania w procesie dostosowywania się organizacji do środowiska zewnętrznego. Odpowiedni ich dobór i zastosowanie w procesie kształtowania architektury systemu zarządzania autor nazywa dojrzałością w wymiarze koncepcyjnym i dojrzałością w wymiarze zastosowania. Wzrost dojrzałości w obu wymiarach prowadzi do wzrostu racjonalności (jakości) zarządzania organizacją. Jan Lichtarski nie przecenia tu znaczenia nowych podejść, orientacji i instrumentów zarządzania, bo jak pisze: „(...) lista dostępnych leków i suplementów diety jest tu bardzo bogata. Gorzej jest natomiast z możliwościami właściwego (stosownego do okoliczności) doboru i stosowania owego dorobku”. Stwierdzenie to należy odczytywać jako postulat skierowany do badaczy, aby skupili się na rzetelnej diagnozie rzeczywistości organizacyjnej i na niej budowali wytyczne dla praktyki. Zdaniem Jana Lichtarskiego kluczem do osiągnięcia postępu w praktyce zarządzania jest wdrożenie modelu współpracy nauki i praktyki, który polega na wykorzystaniu w praktyce nowoczesnej wiedzy tworzonej przez naukę, co stawia określone wymagania nie tylko przed badaczami, lecz także przed praktykami, w sensie wzajemnej otwartości na przekaz informacji i uczenie się.

Rozważania zawarte w książce Jana Lichtarskiego podważają sens popularnego w środowisku nauki powiedzenia: „nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”. Zgadząc się z wywodami Autora, trzeba to zastąpić stwierdzeniem: „nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria zrozumiana przez menedżerów i wdrożona w praktyce”.

Pisząc recenzję niezwykle inspirującej książki Jana Lichtarskiego pt. *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, miałam wrażenie, że jej treść i sformułowane na końcu postulaty są skierowane wprost do mnie i do całego środowiska nauk o zarządzaniu, które mimo dużej aktywności badawczej i wielu kontaktów z praktyką nie odczuwa realnego wpływu swojej działalności naukowej na ulepszanie procesów zarządzania. Książka Profesora Lichtarskiego pokazuje nam, że rzecz nie leży w aktywności w zakresie badań i współpracy, ale w zmianie podejścia do budowania relacji nauki i praktyki zarządzania. Trzeba mieć nadzieję, że swoją książką Profesor zmobilizuje nasze środowisko do podjęcia dyskusji na temat: jak badać rzeczywistość i stworzyć nowoczesne koncepcje zarządzania i jak wspierać menedżerów w ich wdrażaniu.

Maria Romanowska

KONFERENCJE

Informacja o międzynarodowej konferencji pt. „Nauki zarządzania w okresie destabilizacji. Perspektywa Polski i Gruzji”

Po raz kolejny wrzesień zapisał się jako istotny punkt w kalendarzu polskiej nauki. W dniach 5–9 września 2015 r. w Tbilisi w Gruzji odbyła się konferencja zagraniczna dla polskich profesorów nauk organizacji i zarządzania. Była to już piąta edycja konferencji, stała się więc okazją do świętowania małego jubileuszu. Tradycyjnie w konferencji udział wzięli przedstawiciele wszystkich najważniejszych ośrodków naukowych w Polsce związanych z organizacją i zarządzaniem. Konferencja została zorganizowana przez Katedrę Zarządzania Międzynarodowego przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz Uniwersytet Kaukaski w Tbilisi we współpracy z Komitetem Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Fundacją Zarządzania Międzynarodowego. Hasłem przewodnim konferencji były *nauki zarządzania w okresie destabilizacji z perspektywy Polski i Gruzji*.

Obrady były poświęcone problematyce potencjalnych kierunków rozwoju nauk zarządzania w warunkach intensywnie zmieniającego się otoczenia, wyzwaniom stawianym przed współczesną nauką, wieloaspektowej analizie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków zmian systemowych oraz możliwościom współpracy między najważniejszymi ośrodkami naukowymi w Polsce i Gruzji.

Obrady konferencji otworzył prof. Kakhaber Kordzaia, który dziękując wszystkim za przyjęcie zaproszenia i przybycie na konferencję, powitał gości reprezentujących czołowe ośrodki naukowe z Polski. W swoim wystąpieniu prof. Kordzaia podkreślił wagę tego typu przedsięwzięć i ich wpływ na rozwój nauki oraz na zacieśnianie współpracy między uczelniami. W uroczystej inauguracji konferencji udział wzięł także reprezentujący ambasadę Polski w Gruzji kierownik Referatu ds. Ekonomiczno-Politycznych, Pan Marcin Żochowski.

Szczególne podziękowania zostały skierowane pod adresem prof. Janusza Teczke, kierownika Katedry Zarządzania Międzynarodowego UEK, z którego inicjatywy została zorganizowana konferencja. Następnie głos zabrał prof. Bogdan Nogalski

(Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN), życząc uczestnikom konferencji owocnych obrad i wyrażając nadzieję na dalszą owocną współpracę.

Obrady konferencyjne odbywały się w siedmiu sesjach zgrupowanych w dwa panele tematyczne: *Global Perspective* oraz *Local Insight*. Pierwszą sesję plenarną, moderowaną przez dr Agnieszkę Żak, rozpoczął prof. Tadeusz Oleksyn ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prezentując artykuł *Values in management- theoretical reflections*, opracowany we współpracy z prof. Andrzejem Hermanem. W tej sesji swój artykuł zaprezentował również prof. Grzegorz Urbanek z Uniwersytetu Łódzkiego pt. *Challenges in brand valuation – how to grasp a real brand value*. Artykuły te wzbudziły zainteresowanie gości i wywołały dyskusję na temat wartości marki i możliwości kształtowania marki kraju na przykładzie Polski i Gruzji. Następnie głos zabrała prof. dr hab. Irena Hejduk ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przedstawiając założenia zawarte w artykule dotyczącym wpływu nowoczesnych technologii na bezpieczeństwo pracowników (*The impact of modern technologies on employee safety knowledge management*). Pierwszą sesję zamknął swoim wystąpieniem prof. Andrzej Szromnik (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), analizując zjawiska ksenocentryzmu i etnocentryzmu przy podejmowaniu decyzji zakupowych przez konsumentów.

W kolejnym panelu, prowadzonym przez dr Halinę Łyszczarz, zaprezentowano pięć referatów. Sesję rozpoczął prof. Bogdan Nogalski artykułem *Flexibility of the Manufacturing Plant's Functioning as a Manifestation of its Strategic Business Relations on International Markets*, następnie został przedstawiony artykuł autorstwa prof. Jerzego Kisielnickiego i prof. Celiny Olszak zatytułowany *Agility in R&D Project on the Example of Organizational Creativity Support Design*. Podejście funkcjonalne i procesowe do modeli biznesowych zostało omówione przez prof. Tomasza Czaplę (Uniwersytet Łódzki) w referacie *Functional and Process-Based Approach to the Analysis of the Business Model of the Organization*. W kolejnym wystąpieniu dr Hanna Włodarkiewicz-Klimek z Politechniki Poznańskiej poruszyła temat organizacji opartych na wiedzy (*The Influence of Human Capital on Shaping Agility of a Knowledge – Based Organization*). Drugą sesję zamknęła prof. Renata Oczkowska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), prezentując artykuł pt. *Image of the Employer in the Concept of Personnel Marketing*. Wszystkie artykuły poruszały istotne i interesujące tematy, co zaowocowało owocną dyskusją.

Pierwszym prelegentem w trzeciej sesji, moderowanej przez dra Krzysztofa Machaczkę, była prof. Maria Romanowska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pani Profesor zaprezentowała referat pt. *Resource Strategies of Companies during the Crisis*. Wyniki swoich badań dotyczących zarządzania projektami przedstawił w artykule *Good Practice in Project Management* prof. Michał Trocki, reprezentujący SGH. W dalszej części obrad wystąpił prof. Dariusz Zarzecki (Uniwersytet Szczeciński) z referatem *The Role of the LNG Terminals in Security of Gas Supplies in the Baltic Sea*

Region, który wywołał burzliwą dyskusję na temat bezpieczeństwa energetycznego Polski. Prof. Czesław Zajac z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ostatnim w tej sesji referacie poruszył problem zarządzania personelem w grupach kapitałowych (*Strategic Human Resource Management in Capital Groups*).

Pierwszy dzień obrad zakończyła sesja prowadzona przez dr Monikę Sady. Rozpoczął ją swoim referatem pt. *Integrated Territorial Investments as a Tool of the "New Regional Policy"* prof. Aleksander Noworól, reprezentujący Uniwersytet Jagielloński. Następnie głos zabrał prof. Łukasz Sułkowski, również z Uniwersytetu Jagiellońskiego, omawiając problem zmian w kulturze organizacyjnej na europejskich uniwersytetach (*Transition of Academic Culture in European Universities*). Kolejne wystąpienie to prof. Janusz Teczek i referat *Change Management in an International Partnership on the Example of EU Projects – a Case Study of Cracow University of Economics*. Ostatni panel pierwszego dnia konferencji zakończyła reprezentująca Uniwersytet Szczeciński dr Agnieszka Smalec z referatem pt. *Public Relations in Self-Government in the Context of the Governance Concept Management*. Sesja ta wzbudziła wyjątkowe zainteresowanie gości, ze względu na ogromną liczbę pytań i ograniczony czas dyskusja została przeniesiona w kuluary.

Drugi dzień obrad rozpoczął przedstawiciel Uniwersytetu Kaukaskiego prof. Kakhaber Djakeli, prezentując referat pt. *Country Brand Building by Factors of Irrationality and the New Advantages of its Acceptability, Affordability, Accessibility and Awareness*. Następnie głos zabrał kolejny przedstawiciel uczelni goszczącej, prof. George Berulava, prezentując artykuł zatytułowany *The Impact of Trust-Based Relations on Firm's Performance: Evidence from Transition Economies*.

W kolejnej sesji, moderowanej przez dr Monikę Jedynek, zaprezentowano cztery referaty. Jako pierwszy wystąpił prof. Szymon Cyfert z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z artykułem współautorstwa prof. Kazimierza Krzakiewicza pt. *The Processes of Formation of Dynamic Capabilities in Polish Companies*. Następnie głos zabrał prof. Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki), omawiając wpływ przedsiębiorstw rodzinnych na rozwój rynku polskiego. Wyniki badań zostały zawarte w artykule *The Role of Family Business in the Development of Market Economy (the Case of Poland)*. Kolejny prelegent, prof. Stefan Trzeciński, reprezentujący Politechnikę Poznańską, zaprezentował artykuł pt. *The Intelligence of Polish Enterprises during the Period 2007–2011*. Jako ostatni w tym panelu wystąpił prof. Jan Stachowicz z Politechniki Lubelskiej, omawiając nowy paradygmat zarządzania strategicznego (*Towards a New Paradigm of Strategic Management: Some Results of Research on Knowledge Management in Creative Clusters in Poland*).

Ostatni panel konferencji, moderowany przez dra Piotra Bułę, rozpoczęła prof. Wanda Sułkowska z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, omawiając problem bezpieczeństwa przy pozyskiwaniu energii wiatrowej (*Risk Management in Entities Generating Energy from Renewable Sources on the Example of a Wind Turbine*). Ochrona

środowiska w Polsce i Gruzji była przedmiotem zainteresowania prof. Kazimierza Górki (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), co ujął w prezentowanym artykule *The System of Management of the Environmental Protection in Poland and in Georgia*. Jako kolejny wystąpił prof. Piotr Wachowiak ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, analizując style przywództwa w polskich holdingach (*Cultural Bases of Leadership Style in Polish Holdings*). Ostatnim prezentowanym referatem w panelu, a zarazem w całej konferencji, był artykuł autorstwa prof. Piotra Jedynaka i dr Moniki Jedynak traktujący o ryzyku operacyjnym w spółkach notowanych na NewConnect (*Risk in Operations of Service Companies Noted on NewConnect*).

Po raz kolejny z inicjatywy współorganizatorów przyznano nagrody *Most thought-provoking paper*. Wyróżnieni zostali: prof. Hanna Włodarkiewicz-Klimek (Politechnika Poznańska) za artykuł *The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization* oraz prof. George Berulava (Uniwersytet Kaukaski) za artykuł *The Impact of Trust-Based Relations on Firm's Performance: Evidence from Transition Economies*.

Konferencja była doskonałą okazją do spotkania przedstawicieli najważniejszych ośrodków nauk zarządzania, a co za tym idzie do wymiany doświadczeń i osiągnięć naukowych oraz do prezentacji obecnych trendów w naukach o zarządzaniu. Dzięki udziałowi w obradach zarówno polskich, jak i gruzińskich profesorów było możliwe porównanie wyników badań naukowych realizowanych w obu krajach. Przy okazji konferencji Katedra Zarządzania Międzynarodowego UEK wydała dwie monografie (ISBN 978-9941-0-7786-9 – tom *Global Perspective*, ISBN 978-9941-22-539-0 – tom *Local Insight*; dla osób zainteresowanych publikacją wszelkie informacje są dostępne pod adresem: katzm@uek.krakow.pl).

Monika Sady
Dominika Guja

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Innowacje – ocena w ujęciu mikro, mezo i makro

red. Adam Kałowski, Jacek Wysocki

Popularność działań innowacyjnych przyczyniła się do powstania ogólnego poglądu, iż każda innowacja tworzy wartość dodaną dla systemu, stąd należy ją wdrażać, nawet bez konieczności uprzedniego przeprowadzenia stosownych analiz i ocen. Wydaje się to jednak zbyt daleko idącym uproszczeniem, którego nie można uznać za powszechnie występującą i oczywistą prawidłowość. Zarówno w ujęciu mikro, jak i w makroskali działania innowacyjne muszą podlegać weryfikacji i ocenie, aby można było mówić o ich korzystnym wpływie na tworzenie przewag konkurencyjnych i rozwój gospodarczy podmiotów czy państw. Dlatego autorzy niniejszej publikacji postanowili skoncentrować się na zagadnieniu nie do końca rozpoznanym i wciąż wymagającym prowadzenia badań, na które składają się analiza i ocena działań innowacyjnych na różnych poziomach gospodarczych.

Zdaniem recenzenta, dr. hab. Janusza Fundalińskiego, „niewątpliwą wartością pracy jest także zaakcentowanie – ujętych nie tylko w formule przestrzennej – relacji, jakie tworzą się w obrębie współoddziaływania pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi, oraz przełożenie ich na wymiar lokalny, regionalny czy w końcu krajowy, co może tworzyć określoną wartość dodaną oraz generować efekty synergiczne”.

Niniejsza publikacja może więc stanowić wartościowe źródło wiedzy dla osób w szczególności zainteresowanych tematyką innowacji oraz oceną rezultatów ich wprowadzania i rozprzestrzeniania w skali mikro, mezo czy makro. Dodatkowo kompleksowość ujęcia zagadnień powiązanych z oceną działań innowacyjnych i ich praktyczny wymiar wydają się przemawiać za uznaniem tej pozycji za przydatną również dla przedsiębiorców, a także przedstawicieli instytucji samorządowych i regionalnych oraz urzędów państwowych.

Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych

red. Jacek Grzywacz

Głównym celem niniejszej książki jest ocena możliwości kształtowania w przedsiębiorstwie efektywnej struktury kapitałowej poprzez wykorzystanie różnorodnych instrumentów finansowych. Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych, praktyków gospodarczych i osób zainteresowanych pogłębieniem wiedzy dotyczącej aspektów związanych z kreowaniem struktury kapitału w przedsiębiorstwach. Praca jest wynikiem badań statutowych prowadzonych przez Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego

red. Anna Skowronek-Mielczarek

Publikacja pt. *Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego* stanowi wartościowe dzieło, zawierające (...) rozważania nad zagadnieniami związanymi z funkcjonowaniem i rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach nieciągłości i nieprzewidywalności zmian otoczenia. Centralnym punktem rozważań, integrującym zarazem treści poszczególnych rozdziałów, jest dążenie do rozpoznania (...) przeobrażeń, jakie nastąpiły w różnych obszarach działalności tej (...) wielkości przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich lat w Polsce, głównie pod wpływem kryzysu *subprime*.

(...) Książka przyczyniła się do uzupełnienia luki poznawczej istniejącej w polskiej literaturze, z tego względu uważam, że zawarte w niej treści mogą stanowić istotne wsparcie dla studentów i badaczy zainteresowanych funkcjonowaniem i rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw oraz poszukujących odpowiedzi na pytanie o wpływ kryzysu na małe i średnie przedsiębiorstwa.

dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK
(fragment recenzji)

System transportowy Polski. 10 lat w Unii Europejskiej

red. Jana Pieriegud

Ocena tempa i zakresu rozwoju transportu stanowi jeden z istotnych obszarów badawczych w sektorze transportu; tym ważniejszy, że okres objęty analizą to okres wyjątkowy w historii gospodarczej Polski – pierwsze dziesięć lat przynależności do Unii Europejskiej. Ocena taka powinna być punktem wyjścia dla formułowania kolejnych strategii i programów rozwoju transportu. Na uznanie zasługuje fakt, że Autorzy podjęli się opracowania, które poprzez koncentrację na transporcie uzupełniają istotną lukę w literaturze przedmiotu poświęconej podsumowaniu pierwszej dekady obecności Polski w UE.

dr hab. Anna Mężyk, prof. UTH Radom
(fragment recenzji)

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. umożliwiła bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

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

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

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

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

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

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

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



ISSN 0137-5466



0 1 3 7 5 4 6 6