

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 2 (167) 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 2 (167) ROK 2015

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

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](mailto:anna.domalewska@sgh.waw.pl)

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

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: [anna.matysiak@sgh.waw.pl](mailto:anna.matysiak@sgh.waw.pl)

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: [ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl](mailto:ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl)

© 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, Barbara Bojewska, Marek Ćwiklicki, Sylwester Gregorczyk, Rafał Hafer, Mieczysław Przybył, Rafał Mrówka, Urszula Ornarowicz, Tomasz Rostkowski, Adam Samborski, Łukasz Sienkiewicz, Teresa Taranko, Janusz Teczke, Katarzyna Wojtaszczyk, Anna Wronka, Przemysław Zbierowski.

Adres redakcji:

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

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM Quadro

Druk i oprawa: Quick-Druk

Nakład 330 egz.

Zamówienie 73/VI/15

## SPIS TREŚCI

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO .....	7
Agnieszka Wojtczuk-Turek	
ARTEFAKTY W BADANIACH JAKOŚCIOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – WYBRANE PROBLEMY .....	11
ARTEFACT IN QUALITATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT SCIENCE – CHOSEN PROBLEMS	36
Magdalena Pichlak	
UWARUNKOWANIA PROCESU ADAPTACJI INNOWACJI W POLSKICH ORGANIZACJACH .....	37
ANTECEDENTS OF INNOVATION ADOPTION PROCESS IN POLISH ORGANIZATIONS .....	50
Marek Kisilowski, Janusz Zawiła-Niedźwiecki	
ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE – ZAGADNIENIE NA STYKU NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE ORAZ NAUK O ZARZĄDZANIU .....	51
CRISIS MANAGEMENT – THE PROBLEMATIC AT THE INTERFACE OF NATIONAL SECURITY AND MANAGEMENT SCIENCES .....	62
Piotr F. Borowski	
INWESTYCJA W KAPITAŁ INTELEKTUALNY – NAJNOWSZE KIERUNKI W SPOSOBIE WYMIANY WIEDZY W ŚRODOWISKU NAUKOWYM. APOLOGIA MIĘDZYNARODOWYCH KONFERENCJI NAUKOWYCH .....	63
THE INVESTMENT IN INTELLECTUAL CAPITAL – THE LATEST TRENDS IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE EXCHANGE IN THE SCIENTIFIC COMMUNITY. DEFENCE OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCES .....	73
Marcin Wiczerzycki	
TŁUM INTERNETOWY JAKO SIEĆ RELACJI NA RYNKU B2C .....	75
INTERNET-BASED CROWD AS A NETWORK OF RELATIONSHIPS ON B2C MARKET .....	90
Małgorzata Tyrańska	
METODY ANALIZY I PROJEKTOWANIA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO – PRZEGLĄD LITERATURY .....	91
METHODS OF ANALYSIS AND DESIGN OF MOTIVATION SYSTEM – A LITERATURE REVIEW	106
Maciej Brzozowski, Paweł Bartkowiak	
OSOBISTE WARTOŚCI MENEDŻERÓW A STYL KIEROWANIA .....	107
MANAGERS' PERSONAL VALUES AND LEADERSHIP STYLE .....	124

Monika Jakubiak, Agnieszka Sitko-Lutek

<b>WYMOGI KOMPETENCYJNE W PERSPEKTYWIE STUDENTÓW I PRACODAWCÓW .....</b>	<b>125</b>
COMPETENCIES AND REQUIREMENTS OF STUDENTS AND EMPLOYERS .....	140

Mariola Łąguna, Ewelina Purc, Wiktor Razmus, Małgorzata Błaszczyk, Katarzyna Gawrońska

<b>PODEJMOWANIE SZKOLEŃ A KULTURA I KLIMAT ORGANIZACYJNY .....</b>	<b>141</b>
TRAINING UNDERTAKING AND ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE .....	154

<b>OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA .....</b>	<b>155</b>
--	------------

<b>KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....</b>	<b>158</b>
---	------------

<b>SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....</b>	<b>159</b>
---	------------

## OD REDAKTORA NACZELNEGO

Dążenie do optymalizacji potencjałów synergicznych wymusza na zarządzających organizacjami konieczność porządkowania i strukturyzowania działań, co jest osiągnięte przez procesy standaryzacji i formalizacji, których wyniki znajdują przełożenie na system wzorców zachowań wykorzystywany w organizacji. O ile jednak w krótkim okresie proces zmian można oprzeć wyłącznie na przekształcaniu formalnych wzorców i norm, o tyle w długim okresie skuteczność strategicznego dopasowania organizacji jest determinowana przede wszystkim oddziaływaniem miękkich składowych systemu zarządzania, w tym wykorzystaniem właściwych modeli przywództwa.

U podstaw skutecznego przywództwa leży dążenie do nieustannego poszukiwania nowych idei powiązane z realizacją działań nakierowanych na wzrost poziomu zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne, pozwalające na przekształcenie się organizacji w organizacje uczące się, generujące i uogólniające produktywne idee. Organizacje powinny dążyć do tego, aby stać się liderami idei w swojej branży, aby określać i narzucać innym podmiotom reguły gry, a nie ograniczać swoje możliwości, podążając torem cudzych wyborów strategicznych. Każda organizacja, niezależnie od potencjału, którym dysponuje i pozycji rynkowej, którą zajmuje, powinna zachowywać się w sposób elastyczny i twórczy, czyli musi posiadać umiejętności, które są charakterystyczne dla niewielkich, agresywnych, innowacyjnych firm. Zarządzanie organizacjami wyposażonymi w takie atrybuty jest związane z koniecznością tworzenia ciągle doskonalących się zespołów utalentowanych i wszechstronnych indywidualności, w których kierownicy pełnią rolę architektów kształtujących i wspierających odpowiedni klimat zmian.

Agnieszka Wojtczuk-Turek podejmuje próbę oceny wykorzystania podejścia jakościowego w naukach o zarządzaniu. Autorka, wskazując na konieczność koegzystencji badań jakościowych i ilościowych, formułuje wniosek o zasadności wykorzystania w procesach badawczych triangulacji metodologicznej, a także podkreśla celowość stosowania podejść integrujących metody jakościowe i ilościowe, w których badania jakościowe mogą występować w wielu konfiguracjach.

---

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



Magdalena Pichlak podejmuje próbę analizy wpływu uwarunkowań organizacyjnych na zdolność i skłonność współczesnych organizacji do adaptacji innowacji. Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego pozwoliły Autorce na określenie zasobów i umiejętności krytycznych dla realizacji poszczególnych etapów procesu innowacji.

U podstaw artykułu Marka Kisilowskiego i Janusza Zawily-Niedźwieckiego leży założenie o zmianie paradygmatu nauk o bezpieczeństwie, polegającego na przesunięciu uwagi z zewnętrznych zagrożeń polityczno-militarnych na zarządzanie kryzysowe związane z zagrożeniami dla społeczeństwa. Autorzy podkreślają konieczność odejścia od tradycyjnego spojrzenia na bezpieczeństwo narodowe przez pryzmat polityki i uwzględnienie w kształceniu studentów w tym obszarze szerokiego wachlarza aspektów zarządczych, ekonomicznych, społecznych i technicznych.

Wskazując na znaczenie kapitału intelektualnego jako kluczowego czynnika wzrostu organizacji, Piotr F. Borowski dokonuje analizy mechanizmów i sposobów wymiany wiedzy w środowisku naukowym. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorowi na weryfikację hipotezy, iż międzynarodowe konferencje naukowe są kluczowym miejscem wymiany wiedzy i jednocześnie przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy.

Marcin Wieczerzycki zajmuje się konceptualizacją zjawiska tłumów internetowych, analizowanych przez pryzmat sieci relacji na rynku B2C. Autor, przyjmując, iż tłumy internetowe stanowią składową rynku B2C, dowodzi, iż twórczy aspekt tłumów ujawnia się jedynie w przypadku zapewnienia odpowiednich warunków dotyczących zróżnicowania wiedzy i umiejętności członków oraz możliwości ich syntetycznej agregacji.

Małgorzata Tyrańska dokonuje przeglądu metod wykorzystanych w procesach analizy i projektowania systemów motywacyjnych. Odnosząc się do korzyści i kosztów związanych z wdrażaniem systemów motywacyjnych, Autorka wskazuje na znaczenie działań związanych z projektowaniem i implementacją systemów motywacyjnych dla powodzenia przedsiębiorstwa.

Maciej Brzozowski i Paweł Bartkowiak podejmuje próbę oceny osobistych wartości menedżerów ze względu na preferowany styl kierowania i wybrane charakterystyki organizacji. Autorzy, odnosząc się do zdiagnozowanej w literaturze przedmiotu luki badawczej, omawiają wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego, wskazującego na istnienie statystycznie istotnych różnic między grupami kierowników autokratycznych, demokratycznych oraz cechujących się mieszanym stylem kierowania.

Monika Jakubiak i Agnieszka Sitko-Lutek, analizując rynek pracy absolwentów szkół wyższych, podejmuje próbę oceny ważności kompetencji absolwentów w aspekcie ich przydatności na rynku pracy. Autorki, wskazując na znaczenie miękkich kompetencji absolwentów w procesie aplikowania o pracę, formułując wniosek o celowości

wzrostu zaangażowania uczelni w nawiązywanie współpracy z przedsiębiorcami oraz związkami pracodawców, w szczególności w zakresie wzmocnienia praktycznych aspektów nauczania.

Mariola Łaguna, Ewelina Purc, Wiktor Razmus, Małgorzata Błaszczyk i Katarzyna Gawrońska omawiają wyniki przeprowadzonych badań nad relacjami między kulturą organizacyjną, klimatem organizacyjnym a podejmowaniem przez pracowników szkoleń. Autorzy dowodzą, że wspierający klimat organizacyjny sprzyja formułowaniu intencji podejmowania szkoleń przez pracowników, zaś spośród typów kultury organizacyjnej największą rolę odgrywa kultura rynku i kultura klanu.

Życzę przyjemnej lektury!  
*Szymon Cyfert*



# ARTEFAKTY W BADANIACH JAKOŚCIOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – WYBRANE PROBLEMY

## Wprowadzenie

Warunkiem uznania określonej dyscypliny wiedzy za naukową jest m.in. posiadanie spójnego aparatu pojęciowego oraz metodologii badań. W przypadku nauk o zarządzaniu nie istnieje jedno dominujące podejście metodologiczne, można raczej mówić o pluralizmie, czy też eklektyzmie metodologicznym, który „dopuszcza łączenie niewspółmiernych lub nawet sprzecznych metod naukowych, które tworzą swoisty *bricolage*” [31]. Ponadto, jak stwierdza L. Krzyżanowski, różnorodność i ewolucja kierunków teoretyczno-metodologicznej refleksji nad rzeczywistością organizacyjną jest logicznym następstwem pluralizmu i dynamizmu organizacji, czyli mnogości, różnorodności i zmienności ich cech wraz z postępowaniem naukowo-technicznym, społecznym, kulturowym i cywilizacyjnym [18].

Postulat polimetodyczności zarządzania wynika m.in. z faktu, iż jako nauka bada sferę społeczną i ekonomiczną, a tym samym sytuuje się na pograniczu wielu dyscyplin, stąd w poznawaniu organizacji mogą być przydatne metody wypracowane przez inne nauki, np.: socjologię, antropologię, psychologię [31]. Tym bardziej, iż najistotniejszymi cechami organizacji jest to, że: 1) tworzone są przez ludzi albo z woli członków założycieli; 2) działają w nich ludzie, jako podstawowy czynnik twórczy; 3) powołane są do realizacji indywidualnych i zbiorowych celów swych uczestników;

---

\* **Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek** – Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

4) ze względu na cele i zadania następuje w nich podział pracy, funkcji, ról – co kształtuje zbiór relacji; 5) mają człon kierowniczy [18].

Badania w naukach o zarządzaniu<sup>1</sup> są zazwyczaj prowadzone według założeń neopozytywizmu lub interpretatywizmu [31], które w odmienny sposób precyzują model poznania zjawisk. O ile metodyka nurtu neopozytywistycznego posługuje się metodami pozwalającymi na obiektywizm w badaniu zjawisk (preferowanie podejścia ilościowego), o tyle w interpretatywizmie obowiązującym modelem poznania jest idiografia (preferowanie podejścia jakościowego). Oczywiście, przedstawiony podział ma charakter „formalny”, a jakościowy sposób badania zjawisk uwzględnia także inne paradygmaty, np.: antropologię społeczną, hermeneutykę, kooperacyjne badania społeczne. Mimo obowiązującej nadal w naukach o zarządzaniu tradycji modernistycznej (dualizm odkrycie/weryfikacja) badacze podkreślają, iż odchodzi się od jedynie rozpoznawczej roli badań jakościowych na rzecz wzbogacającej, ilustrującej lub nawet testującej teorii<sup>2</sup>. Przykładem obszaru, w którym badania jakościowe są bardzo dobrze ugruntowane, są badania rynku, gdzie prowadzone od kilkudziesięciu lat potwierdziły swoją wartość w rozwoju nowych produktów i usług, testowaniu komunikatów reklamowych, odkrywaniu znaczenia słownictwa konsumentów czy rozumieniu ich motywacji [1].

Obecność w naukach o zarządzaniu **badania jakościowych**, prowadzonych zgodnie z paradygmatem interpretatywnym, jest związana z szerokim obszarem zagadnień dotyczących różnych aspektów funkcjonowania organizacji – wymagających wglądu w istotę poznawanych zjawisk oraz analizy ich „subiektywnych znaczeń”. „Humanistyczny” i głębszy sposób opisu oraz wyjaśniania rzeczywistości organizacyjnej wyraża się m.in. w wykorzystywaniu do jej analizy kategorii pochodzących wprost z psychologii – czego przykładem może być próba zrozumienia tożsamości organizacji – jej „osobowości” [2], czy poszukiwanie i odkrywanie w jej przestrzeni jungowskich archetypów [16]. Ta swoista antropomorfizacja organizacji ma odzwierciedlać jej złożoną naturę oraz ukazywać, że poznawanie jej fenomenu powinno wykraczać

<sup>1</sup> W ekonomii badania jakościowe są nieistotne w porównaniu z ilościowymi, chociaż w ostatnich 10–15 latach są włączane do badań, w tym w ramach projektów mieszanych. Obszarami badawczymi, w których takie metody są wykorzystywane, są m.in.: studia projektujące lub oceniające efekty programów społecznych (zwłaszcza wśród grup o niższych dochodach), badania skłonności do płacenia za interwencje środowiskowe, badania związane z ubóstwem i możliwościami sponsorowania przez Bank Światowy, studia przypadków innowacji, R&D [29].

<sup>2</sup> Badacze z obszaru zarządzania ustanawiają cele teoretyczne badań jakościowych oraz ich wkład, stosując trzy podejścia różniące się w odniesieniu do określania pozycji oraz uzasadnienia stosowania badań jakościowych. Pierwszy nurt nazwiemy „modernistycznym”, opiera zasadność badań jakościowych na ich zaletach związanych z możliwością wyjaśniania i budowania teorii na ich podstawie. Drugi – „rewizjonistyczny” – przyjmuje kluczowe założenia modernizmu, ale pozwala na rozbudowanie roli badań jakościowych. Trzeci nurt natomiast ma charakter „rewolucyjny” – odrzuca tradycyjną dychotomię między tworzeniem i testowaniem teorii [33].

poza „wprost” dostarczone dane (obiektywny, ilościowy opis faktów). Założenia takie wydaje się spełniać właśnie podejście jakościowe.

Jednocześnie istnieje powszechne błędne przekonanie o niezwyklej prostocie stosowania w postępowaniu badawczym metod jakościowych (np.: obserwacji, wywiadu, analizy dokumentów), szczególnie gdy zestawia się je z wyrafinowanymi analizami ilościowymi. Stąd cieszą się one dużym zainteresowaniem badaczy. Tymczasem realizacja podejścia jakościowego wymaga od badacza równie dobrego przygotowania jak w przypadku metod ilościowych, gdyż tu także mamy do czynienia z tworzeniem teorii, formułowaniem wniosków i ich generalizacją w oparciu o „materiał badawczy”, obarczony znacznym subiektywizmem i ograniczoną możliwością uogólniania wniosków. Do tego dochodzą jeszcze podkreślane przez wielu badaczy problemy rzetelności i trafności tego typu badań. W tym kontekście pojawia się kluczowe pytanie o to, w jakim zakresie podejście jakościowe może realizować cele wewnętrzne poznania naukowego: ogólność, prostotę, pewność, ścisłość, a szczególnie informatywną zawartość (stopień sprawdzalności) [5, s. 33].

Mając na uwadze powyższe kwestie, celem artykułu jest zwrócenie uwagi na źródła artefaktów i wybrane problemy, jakie wiążą się z wykorzystaniem metod jakościowych w naukach o zarządzaniu. Analizie zostaną poddane główne etapy procesu badawczego osadzonego w podejściu jakościowym.

## 1. Wybrane problemy związane ze stosowaniem podejścia jakościowego w naukowym opisie i wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu

Naukowe opisywanie i wyjaśnianie zjawisk w obrębie różnych dyscyplin, w tym także nauk o zarządzaniu, wymaga respektowania założeń filozoficznych tkwiących u podstaw badań naukowych. I o ile sama metodologia ma z założenia charakter neutralny<sup>3</sup>, o tyle wykorzystanie narzędzi przez badacza jest osadzone w określonym kontekście filozoficzno-teoretycznym, a tym samym pozbawione neutralności. Jak stwierdza K. Konecki: „w momencie interpretacji danych empirycznych zebranych określoną techniką technika ta traci swoją neutralność, łącząc się z systemem założeń filozoficznych (tj. paradygmatów) będących podstawą interpretacji danych empirycznych” [15, s. 18]. Kwestia ta jest niezwykle istotna z punktu widzenia konceptualizacji problemów badawczych i konstruowania modelu badania zjawisk. To

<sup>3</sup> Neutralność metodologii jest podważana przez szereg badaczy, którzy wskazują, że sam wybór przedmiotu i opisu przedmiotu badań jest konsekwencją przyjęcia perspektywy paradygmatycznej. Niektóre problemy badawcze nie zostaną uznane za problemy „głównego nurtu” w ramach danego paradygmatu, a tym samym „niemożliwe” do podjęcia [zob. 3]. Co więcej, niektórzy badacze zadają pytanie o to, czy wybór techniki może mieć wpływ na wynik badania [22].

z kolei determinuje wybór strategii badawczej i dobór adekwatnych metod/technik pozyskiwania danych empirycznych. Tak więc pierwszym istotnym problemem, z jakim badacz powinien się zmierzyć w kontekście decyzji o wyborze podejścia – ilościowe *versus* jakościowe, jest „**problem wyboru paradygmatycznego**” – o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Ponadto istnieje szereg problemów szczegółowych, związanych z konceptualizacją i realizacją badań jakościowych, wynikających z ich „natury”. Na niektóre cechy tych badań wskazują M. Miles oraz M. Huberman [21, s. 7–8]:

- badania jakościowe przebiegają w trakcie intensywnego i/lub trwającego długo kontaktu z „terenem” lub sytuacją życiową;
- rolą badacza jest uzyskiwanie „holistycznego” oglądu poddanego badaniom kontekstu: jego logiki, uporządkowania, ukrytych i jawnych zasad;
- badacz próbuje pochwycić dane o spostrzeżeniach lokalnych aktorów „od wewnątrz”, przez empatyczne zrozumienie i zawieszanie albo „branie w nawias” uprzednich, z góry przyjętych opinii o omawianych przedmiotach;
- istnieje wiele możliwych interpretacji tego materiału, ale z powodów teoretycznych albo na gruncie ich wewnętrznej spójności pewne z tych interpretacji są bardziej interesujące;
- używa się w nich względnie mało standaryzowanych narzędzi badania. Faktycznie to badacz jest głównym „narzędziem pomiaru”.

Ramą do omawiania wybranych problemów, związanych z wykorzystaniem metod jakościowych w naukach o zarządzaniu, będzie opis nawiązujący do głównych faz procesu badawczego: konceptualizacja modelu badawczego, działania związane z gromadzeniem materiału badawczego, analiza i interpretacja materiału empirycznego, testowanie hipotez, formułowanie wniosków i budowanie teorii.

## 2. Konstruowanie modelu badawczego w badaniach jakościowych

Z punktu widzenia konceptualizacji modelu badawczego istotne jest zagadnienie założeń leżących u podstaw metod jakościowych i celów, jakie mają realizować. Skoro badania jakościowe z zasady mają prowadzić do „odkrywania” i „rozumienia”, to naturalne wydaje się przyjęcie interpretatywizmu jako modelu opisu badanych zjawisk. Zakłada on dynamiczne ujęcie rzeczywistości społecznej, wskazując na jej zmienność, nieprzewidywalność, brak istnienia stałych prawidłowości, a także wielość interpretacji tych samych zachowań [15]. Z tej perspektywy ontologia organizacji ujmowana jest w sposób wielowymiarowy, a jej system społeczny tworzą jednostki aktywne, które rekonstruują i modyfikują ład organizacyjny, działają w dynamicznie zmieniających się warunkach i angażują w złożone interakcje (dobrym tego przykładem jest badanie

kultur organizacyjnych). W tym sensie interpretatywizm stanowi przeciwstawny biegun paradygmatu funkcjonalistycznego, według którego (upraszczając) świat jest statyczny, przewidywalny, a organizacja w tej wizji jawi się jako „byt obiektywny” o sztywnej hierarchii, zakresach zadań, określonych mechanizmach. W tym przypadku przedmiotem będzie analiza przedsiębiorstwa w kategoriach ekonomicznych (badanie zależności i przyczyn występowania zjawisk), z zastosowaniem ilościowych metod pomiaru.

W świetle powyższych refleksji może się wydawać, że rodzaj metod „przynależy” do określonych paradygmatów. Sprawa nie jest jednak oczywista, gdyż, jak podkreśla K. Konecki, dane jakościowe są odmiennie rozumiane i używane w obrębie różnych paradygmatów, np. w funkcjonalistycznym dane te stanowią początek procesu pomiaru prowadzącego do konstruowania i testowania hipotez mówiących o przyczynach zjawisk (wstęp do obiektywnych ilościowych metod pomiaru), zaś w przypadku paradygmatu interpretatywnego stanowią one ostateczną podstawę opisu i wyjaśniania rzeczywistości – „dane jakościowe dostarczają znaczeń przypisanych działaniom aktorów społecznych oraz dostarczają <<obrazów>> różnych form interakcji” [15, s. 19]. Tak więc w sytuacji, gdy badacz dąży do stwierdzenia, opisu i wyjaśniania zjawisk, dane jakościowe mogą służyć poszukiwaniu wariantów badanych zjawisk czy też formułowaniu uogólnień na bazie porównań przypadków, np. problem strategii sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast zgłębianie specyfiki i istoty zjawiska będzie wymagało zastosowania podejścia idiograficznego (rozumiejącego), gdzie opis ma charakter pogłębiony i zindywidualizowany (np. zrozumienie kultury organizacyjnej czy procesu kształtowania się etosu pracy). A zatem „wybór paradygmatu” wydaje się sprawą zasadniczą z punktu widzenia formułowania problemów badawczych, hipotez, a następnie adekwatnego wyboru, konstruowania i stosowania metod/technik jakościowych, np. wywiadu<sup>4</sup>, aż do etapu analizy i interpretacji wyników badań (a w rezultacie odrzucenia lub konfirmacji hipotez).

Wiąże się z tym także wybór modelu eksplanacyjnego wykorzystywanego w badaniach jakościowych. W założeniach bazowych badania jakościowe zmierzają do formułowania nowych teorii i propozycji wyjaśniania zjawisk, a zatem główną logiką jest **indukcja** [8]. Teoria i pojęcia są rozwijane równoległe z procesem zbierania danych, zaś hipotezy są tworzone w trakcie postępowania badawczego, czego dobrym przykładem jest metodologia teorii ugruntowanej, w ramach której badacz buduje teorię na podstawie systematycznie zbieranych danych empirycznych – teoria będąca pochodną analizy danych jakościowych (odnoszących się do obserwowanej

<sup>4</sup> W przypadku stosowania podejścia nomotetycznego (wyjaśniającego) konstrukcja wywiadu powinna zakładać jego silną strukturalizację i standaryzację w celu „ilościowej” analizy materiału empirycznego (czyli badania sondażowe, głównie pytania zamknięte na losowo dobranych próbach), zaś w przypadku podejścia idiograficznego można zastosować np. wywiad swobodny (pytania otwarte, małe próby, dobór celowy).



rzeczywistości) „wyłania się” w trakcie systematycznie prowadzonych badań terenowych [15]. Jednocześnie taki sposób konstruowania teorii wymaga wykluczenia jakichkolwiek założeń teoretycznych, które istnieją w mentalnej reprezentacji wiedzy badacza związanej z analizowanym zagadnieniem. W tym kontekście rekomendowaną postawą powinno być „wyzbycie się” swojej wiedzy i nastawienia, które mogą stanowić przeszkodę dla aktu „czystego” poznawania. Z drugiej jednak strony eliminacja jakichkolwiek założeń jest trudna, gdyż każde postępowanie badawcze jest osadzone w istniejących pojęciach i koncepcjach, np. przystępując do badania rozumienia zjawiska innowacyjności wśród przedsiębiorców, badacz dysponuje istniejącymi definicjami tego terminu<sup>5</sup>. Co więcej, wykorzystywanie metod jakościowych służy przecież także weryfikowaniu przypuszczeń (testowanie hipotez mówiących o zależnościach i przyczynach zjawisk), które powstały na podstawie określonej teorii, co odzwierciedla **model dedukcyjny**<sup>6</sup>.

Kwestie przygotowania teoretycznego badacza i jego postawy są szczególnie widoczne podczas konceptualizacji pytań badawczych i hipotez oraz realizacji badań, zaś źródło artefaktu, który wiąże się z wiedzą badacza, można określić jako **„problem subiektywnego nastawienia poznawczego”**.

Z uwagi na to, iż postrzeganie przez badacza danego zjawiska jest konsekwencją istnienia systemu osobistych „konstruktów”, które są wykorzystywane do rozumienia i interpretacji zjawisk, procesów, mechanizmów (ich odzwierciedleniem może być zestaw związków przyczynowo-skutkowych między konstruktami w obrębie systemu przekonań badacza odnoszących się do danego zjawiska), należy pamiętać, że badacz będzie opisywał jedynie wybrany, ograniczony fragment badanej rzeczywistości – ten, który w jego opinii jest znany i istotny. Biorąc jednak pod uwagę błędy poznawcze, jakie popełniają naukowcy, i nadmierne zaufanie do własnej wiedzy, wynikające ze złudzenia pewności [13], formułowanie pytań badawczych i hipotez może cechować tendencyjność i wyrywkowość. Jest to często spowodowane intuicyjnym, a nie popartym dogłębną teoretyczną analizą zagadnienia formułowaniem pytań i hipotez. Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej w sytuacji, gdy badacz przyjmie założenia metodologii teorii ugruntowanej i formułuje hipotezy w toku postępowania badawczego, gdzie zbieranie danych, budowanie hipotez i ich weryfikacja nie są wyraźnie rozdzielone w czasie, tylko przeplatają się wielokrotnie w procesie generowania teorii [15].

<sup>5</sup> Na uteoretyzowanie obserwacji zwrócił uwagę P. Duhem, twierdząc, że wynik obserwacji naukowej (fakt naukowy) jest niedającym się rozdzielić połączeniem aktu obserwacji zjawisk i ich interpretacji na gruncie przyjętych przez obserwatora teorii naukowych; zob. więcej: [32, s. 31].

<sup>6</sup> W badaniach jakościowych jest wykorzystywana zarówno indukcja, jak i dedukcja. Indukcja służy wyprowadzaniu i uzasadnianiu generalnego wniosku na podstawie dużej liczby pojedynczych, ale podobnych przypadków (powtarzające się obserwacje), zaś oparcie wnioskowania na dedukcji polega na wyjaśnianiu indywidualnego przypadku przez odwołanie się do generalnej reguły rządzącej daną klasą zjawisk.

W przypadku podejścia nomotetycznego w badaniach jakościowych podstawą formułowania hipotez (weryfikowanych w postępowaniu badawczym) powinna być dobra teoretyczna znajomość zagadnienia. W tym kontekście warto wspomnieć o szczególnie rażącym błędzie popełnianym przez badaczy, kiedy to hipotezy formułowane są dopiero po zebraniu materiału badawczego (ang. *HARKing – hypothesizing after results are known*) [14].

W pokonywaniu „fragmentaryzmu”/wycinkowości podejścia badacza szczególnie może pomóc konstruowanie map koncepcyjnych, które odwzorowują strukturę całej dostępnej wiedzy w danym obszarze<sup>7</sup>. Jej użyteczność wyraża się w tym, iż pozwala na uwzględnienie i strukturyzację różnych wymiarów zjawisk (wraz z identyfikacją powiązań i hipotetycznych przyczyn), dzięki czemu może być przydatna na etapie generowania pomysłów dotyczących hipotez. Mapa koncepcyjna pozwala także dostrzec braki w wiedzy badacza, a tym samym sformułować problemy, które są związane właśnie z sytuacją luki i sprzeczności tkwiącej w strukturach wiedzy.

Kolejnym problemem, związanym z wykorzystywaniem podejścia jakościowego, jest kwestia **rzetelności i trafności badań**. Decydują o nich działania podejmowane przez badacza na wszystkich etapach procesu. W pierwszym opisywanym etapie (konceptualizacja badań) kluczowe znaczenie ma m.in. przygotowanie narzędzi i procedur badawczych, a także dobór próby. Zanim jednak zagadnienia te będą przedmiotem refleksji w niniejszym artykule, warto zwrócić uwagę na problemy, jakie wiążą się z zagadnieniem oceny rzetelności i trafności w badaniach jakościowych.

## 2.1. Rola zwiększania rzetelności i trafności w eliminowaniu źródeł artefaktów w badaniach jakościowych

Istnieje szereg zarzutów odnośnie trafności i rzetelności badań jakościowych, m.in. brak odniesienia do obiektywnych zjawisk, lecz do rzeczywistości konstruowanej w umysłach, zależność od wiedzy jednostek, doświadczenia, emocji. Ponadto badania jakościowe zawierają na ogół kilka wybiórczych przykładów zachowań (bez wskazywania kryteriów ich wyboru), na bazie których tworzy się uogólnienia. Dane cechuje wielość możliwych interpretacji, subiektywizm, opierają się na analizie dokumentów, wypowiedziach, nie badają natomiast zachowań. W tym kontekście pojawia się zasadnicze pytanie dotyczące kryteriów weryfikacji rzetelności i trafności badań jakościowych. W związku z tym, iż do weryfikacji **rzetelności i trafności badań jakościowych** z oczywistych względów nie można wykorzystać miar pochodzących

<sup>7</sup> Mapy kognitywne stanowią graficzną reprezentację wiedzy zawartej w umyśle badacza. Mogą to być mapy: semantyczne, przyczynowe i koncepcyjne. Są one uznawane za odrębne metody jakościowe, które w dalszym postępowaniu badawczym można weryfikować w badaniach ilościowych.

z badań ilościowych<sup>8</sup>, wskazuje się inne kryteria stanowiące odpowiedniki metod estymacji rzetelności i trafności wykorzystywanych w badaniach ilościowych – których jakość badań opiera się na standaryzacji i kontroli sytuacji badawczej. U. Flick, przytaczając słowa R. Bohnsacka, stwierdza, iż trudno mówić o standardach badań niestandardyzowanych; standardy badań jakościowych opracowuje się na podstawie empirycznej rekonstrukcji praktyk badawczych [9]. O ich jakości decydują następujące kryteria [21, s. 289–290]:

1. **Obiektywność/możliwość potwierdzenia** – oznacza względną bezstronność i uwolnienie od uprzedzeń badacza (a co najmniej świadomość ich istnienia).
2. **Rzetelność/ufność/sprawdzalność** – odnosi się do tego, czy proces badania jest spójny, stały w przebiegu czasowym i stały w przekroju badaczy i metod.
3. **Trafność wewnętrzna/wiarygodność/autentyczność** – stopień oszacowania prawdy, autentyczny portret rzeczywistości. Wiąże się z wyborem konkurencyjnych i możliwych do falsyfikacji wyjaśnień.
4. **Trafność zewnętrzna/zakres transferu/zakres dopasowania** – dotyczy przenoszenia wniosków z badań na inne konteksty, na ile można je generalizować.
5. **Wykorzystywanie/zastosowanie/orientacja na działanie** – ocena tego, czym badanie jest dla uczestników, zarówno badaczy, jak i badanych oraz ich użytkowników, jaki poziom użytecznej wiedzy oferuje badanie.

Uzyskiwanie obiektywności oznacza realizację badań pewnych, solidnych, prowadzących do wytworzenia wiedzy poddanej systematycznej weryfikacji [19]. W ramach obiektywności jako intersubiektywnej zgody wyróżnia się: intersubiektywność arytmetyczną – obliczany statystycznie stopień zgodności między niezależnymi obserwatorami lub osobami kodującymi, intersubiektywność dialogiczną – to zgodność uzyskana dzięki racjonalnej dyskusji i wzajemnej krytyce osób interpretujących zjawisko. Obiektywność to także odzwierciedlenie istoty badania, adekwatność wobec przedmiotu (ujawnienie rzeczywistej natury).

Zwiększanie **rzetelności**, rozumianej jako spójność wyników, może być uzyskiwane przez zwiększanie przejrzystości procesu wytwarzania danych, co można przeprowadzić m.in. przez dokładne udokumentowanie procedury badawczej oraz czynników kontekstowych (dzięki czemu będzie możliwa ich replikacja), stosowanie zewnętrznej analizy procedury gromadzenia danych i ich analiza pod kątem możliwych zniekształceń lub tendencyjności interpretacji, a także opis przypadków negatywnych [9].

W przypadku **trafności** mamy do czynienia z odpowiedzią na pytanie o autentyczność wyników (zgodne z rzeczywistością, wiarygodne, związane ze sposobem,

<sup>8</sup> Stosowanie kryterium rzetelności danych i procedur – w sensie stabilnego charakteru danych i wyników – nie pomaga w określeniu jakości danych jakościowych – powtórzenie tej samej opowieści w identycznej formie w czasie wywiadu narracyjnego jest raczej wyrazem skonstruowanej wersji opowieści. W przypadku kryterium trafności wewnętrznej – którą podnosi się dzięki kontroli warunków badania (wysoki stopień standaryzacji) – działanie takie stoi w sprzeczności ze specyfiką metod jakościowych [9, s. 43].

w który inni konstruują swoje społeczne światy) [12]. W związku z tym sposobem na określanie trafności jest angażowanie uczestników w dalszy proces badawczy, np. przeprowadzając walidację komunikacyjną podczas spotkań z badanymi po przeprowadzeniu i transkrypcji wywiadów (uzyskanie potwierdzenia od respondentów tego, co powiedzieli w wywiadzie – walidacja komunikacyjna) [9]. Trafność może być także traktowana jako jakość rzemiosła, w tym sensie ustalać trafność to: kontrolować (identyfikować źródła nietrafności), poddawać w wątpliwość, teoretyzować (odnosić zjawisko do teoretycznej koncepcji tego, co ma być badane) [19].

Odwołując się do miar „dobrej praktyki” w naukach o zarządzaniu, wskazuje się głównie na właściwy sposób zaprojektowania badań, stosowanie kombinacji różnych metod, ocenę procedury badawczej, stopień refleksyjności, sposób prezentacji i rozpowszechnienia wyników, a także pytanie o wkład – dostarczanie wiedzy i praktycznych wskazówek [6].

Z punktu widzenia otrzymywania rzetelnych i trafnych rezultatów badawczych duże znaczenie odgrywają także narzędzia diagnostyczne. Przykładem narzędzia o znacznym stopniu rzetelności i trafności (a dzięki temu predykcji) jest wywiad selekcyjny, którego strukturę tworzą następujące elementy: określenie rodzaju pytań i kryteriów ewaluacji odpowiedzi, ścisły empiryczny związek pytań i kryteriów z celem badania, ustalenie puli pytań, zastosowanie skal szacunkowych i innych systemów kwantyfikacji danych. Stałość procedury i niezmienność metody zwiększa podobieństwo sytuacji badawczych, w których wytwarza się dane, dzięki czemu różnice w obrębie wyników można przypisać różnicom pomiędzy respondentami [10].

A zatem na poziomie „operacyjnym” zwiększanie rzetelności wywiadu uzyskuje się kosztem znacznej redukcji złożoności danych empirycznych, a środkiem do osiągnięcia tego celu jest strukturalizacja i standaryzacja wywiadu (standardowy sposób realizacji procedury badawczej, zadawanie tych samych pytań respondentom w niezmięnionej kolejności, przewidziane kategorie odpowiedzi, identyfikacja danych kodowanych i przyporządkowanie ich do wcześniej ustalonych kategorii). Pojawia się jednak pytanie, czy wraz z tym zabiegiem zwiększa się jednocześnie trafność wywiadu i czy wywiad częściowo ustrukturyzowany może mieć większą trafność aniżeli ustrukturyzowany? Jeśli zgodnie z definicją trafności teoretycznej – określa ona stopień, w jakim zawartość narzędzia diagnostycznego reprezentuje zakres interesującego badacza konstrukt (badanego zjawiska) – to paradoksalnie wywiad częściowo ustrukturyzowany może cechować większa trafność zewnętrzna. W przypadku wywiadu ustrukturyzowanego odgórnie ustalona przez badacza ściśle określona liczba i treść pytań może nie odzwierciedlać ważnych wymiarów badanego zagadnienia, gdyż nie zostały one przez badacza uwzględnione w pytaniach. W tym sensie większą trafność będzie miał wywiad częściowo ustrukturyzowany, w którym istnieje pewien zakres swobody wypowiedzi badanego. W ten sposób badacz może pozyskać dane w obszarach, które nie zostały uwzględnione w scenariuszu, ale wskazał

je respondent jako istotne w kontekście badanego zagadnienia (stąd lepiej odnoszą się do teorii opisującej badany konstrukt). A zatem źródłem trafności okazują się nie te najsilniej wystandaryzowane punkty procedury, lecz takie elementy, które można wystarczająco określić na poziomie abstrakcyjnym (semantyczne) [30].

## 2.2. Dobór próby eliminujący artefakty w badaniach jakościowych

Kwestia doboru **respondentów** do badań jakościowych stanowi odrębne, ważne zagadnienie. Problem, jaki wiąże się z ich udziałem w badaniach jakościowych, dotyczy wyboru właściwych osób oraz ustalenia optymalnej wielkości próby, jaką mają stanowić. Źródłem błędów w doborze próby mogą być dwa przekonania badacza: „**ekspert zawsze ma rację**” oraz „**im więcej, tym lepiej**”.

Przekonanie „**im więcej, tym lepiej**” przejawia się w działaniu badacza zmierzającym do pozyskiwania dużych prób, zakładając, iż zwiększanie liczby respondentów przyczyni się do podniesienia trafności badania (w myśl zasady: więcej opinii – więcej danych – lepsze poznanie zjawiska). Niestety, jest to błędne założenie w sytuacji, gdy osoby badane nie spełniają kryteriów doboru próby gwarantujących uzyskanie dobrego jakościowo materiału empirycznego. W przypadku metod jakościowych bardzo często mamy do czynienia z doborem celowym. Wybór respondentów powinien być bardzo przemyślany (a nie przeprowadzany według np. kryterium ich dostępności), tym bardziej, że opinie ekspertów będą kluczowe z punktu widzenia potwierdzenia hipotez i/lub tworzenia teorii. Kluczowym kryterium w kwalifikowaniu respondentów do udziału w badaniu są jego cele i pytania badawcze. Badacz ustala, jaki zakres informacji jest mu potrzebny, aby mógł opisać i/lub wyjaśnić analizowane zjawisko. Kwestia, która jest z tym związana, to problem wiarygodności respondenta – w sensie zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania wiarygodnych danych. Rozstrzygnięcie tej kwestii wymaga odpowiedzi na pytanie: jakie kryteria spełnia osoba badana uznana za „eksperta” w kontekście celów badania? (kiedy przekonanie „**ekspert ma zawsze rację**” może uniemożliwiać uzyskanie wiarygodnych wyników badań)? Zanim padnie odpowiedź na to pytanie, należy zwrócić uwagę, iż podstawą istnienia tego przekonania jest *implicite* zawarte założenie, iż w badaniach jakościowych chodzi o odkrywanie subiektywnych znaczeń nadawanych rzeczywistości, stąd narracja tworzona przez badanego nie podlega krytycznej refleksji, a badany z założenia jest „kompetentny”. Przypisywanie rozmówcy kompetencji stanowi element wrażliwości na efekty interakcji badający – badany. Jak stwierdza K. Stemplewska-Żakowicz, „prowadzący wywiad zwykle bezwiednie niektórych traktują jako wiarygodnych respondentów” (kompetentnych posiadaczy myśli) [30, s. 71]. Stąd uzyskana wiedza nie jest obiektywna, ale właśnie z tych powodów jest wartościowa, gdyż oddaje jednostkowe punkty widzenia. Wydobywanie przez badanego znaczeń ze zdarzeń w swoim życiu wymaga traktowania „ankietowanego” jako narratora, co – jak podkreśla S. Chase – stanowi

konceptualny skok od idei, zgodnie z którą ankietowani znają odpowiedzi na pytania, do przekonania, że są oni narratorami historii [7]. Jednak o ile takie założenie może być przyjęte w nurcie interpretatywnym (podejście idiograficzne), o tyle w podejściu nomotetycznym, gdzie dane jakościowe pochodzące od respondent(ów) są podstawą do testowania hipotez i formułowania uogólnień, kluczowa wydaje się bardzo dobra znajomość badanego zagadnienia przez eksperta (np. w problemie ekonomicznych, społecznych, kulturowych determinant przedsiębiorczości). Jednak nie subiektywizm eksperta jest w tym przypadku problematyczny, ale to, że, jak się, niestety, okazuje, nawet eksperci dysponujący ogromną wiedzą ulegają złudzeniom kognitywnym, jednostronnie interpretują rzeczywistość, w sposób nieuprawniony orzekają o przyczynowości zjawisk, myślą ocenę podobieństwa z prawdopodobieństwem, a przecież na podstawie ich wypowiedzi (najczęściej opinii) badacz formułuje kluczowe wnioski odnoszące się do badanego zjawiska. Ponadto – jak podkreśla M. Starr – badani mogą przedstawiać fakty w taki sposób, który pozwoli im się pokazać się w dobrym świetle (trudna do kontrolowania w badaniach jakościowych zmienna aprobaty społecznej) czy zmniejszy ich odpowiedzialność za zły bieg zdarzeń (np. gdy są pytani o tzw. dane wrażliwe – temat finansów, nielegalnych zachowań w organizacji) [29].

D. Kahneman, wypowiadając się na temat wiedzy ekspertów, wskazuje na fakt, iż wiarygodność oraz trafność intuicyjnych sądów i ocen może być obniżona z uwagi na błędy poznawcze, wśród których można wymienić m.in.: heurystykę afektu, heurystykę dostępności, złudzenie pewności, złudzenie trafności [13]. Wpływają one na tendencyjność, wybiórczość i zniekształcenia w strukturach wiedzy dotyczących zjawisk, na temat których wypowiada się ekspert. Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, gdy w wyniku postępowania badawczego uzyskiwane są różnorodne lub niejednoznaczne opinie ekspertów na temat tego samego zagadnienia, co rodzi szereg możliwych interpretacji. Badacz postawiony jest wówczas przed koniecznością albo podjęcia arbitralnej decyzji (być może popartej teorią) w formułowaniu ostatecznych wniosków odnośnie tego „jak jest”, albo sprawdzenia powszechności opinii w badanej próbie (czyli *de facto* „weryfikacja ilościowa”), wykorzystując w tym celu np. ankietę. Oczywiście, ma to sens przy dużej próbie, pytanie: tylko w jakim celu badacz realizował badanie jakościowe, skoro i tak musiał korzystać ostatecznie z analiz ilościowych i czy rzeczywiście zwiększanie liczby respondentów będzie zwiększać trafność badania? Niestety, odpowiedź jest negatywna w sytuacji, gdy otrzymywane informacje będą sprzeczne, niejednoznaczne i niespójne. Wracamy zatem do pytania: jaka liczba respondentów jest rekomendowana do badań jakościowych, np. z użyciem indywidualnych wywiadów pogłębionych – IDI? S. Kvale odpowiada błyskotliwie: „przeprowadź tyle wywiadów, ile trzeba, żeby dowiedzieć się tego, czego chcesz się dowiedzieć” [19, s. 87–88]. Jednocześnie podkreśla on, iż w badaniach jakościowych liczba respondentów jest zazwyczaj albo za mała, albo za duża, a powinna zależeć od celu badań. Jeśli ma to być zrozumienie świata z perspektywy jednej osoby – jak

np. w wywiadzie biograficznym – wówczas wystarczy jeden respondent. Jeśli natomiast chodzi o szczegółową eksplorację i opis jakiegoś zagadnienia, to powinno się prowadzić wywiady do momentu nasycenia teoretycznego, czyli sytuacji kiedy kolejne wywiady nie wnoszą już nowej wiedzy o zjawisku. W przypadku konieczności dokonywania predykcji (np. przewidywanie wyników wyborów), niezbędna jest reprezentatywna próba 1000 respondentów, ale w przypadku testowania różnic międzygrupowych z wykorzystaniem testów statystycznych wymagana próba może składać się jedynie z 3 osób w każdej grupie<sup>9</sup>. Wydaje się zatem, że nie liczba, ale jakość wywiadów (ich treść, procedura realizacji) jest kluczowa. Pozwala wówczas na zebranie istotnych dla testowania hipotez i budowania teorii danych.

W problemie doboru respondentów mieści się także wybór „**przypadków**” do analizy. M. Miles i M. Huberman, formułując pytanie o to, „co stanowi przypadek i gdzie są jego granice”, traktują go jako jednostkę analizy [21]. Przykładami przypadków, ustanowionymi z uwagi na naturę i wielkość jednostki społecznej, są: osoby (np. przeżycia danej osoby), role (np. dyrektor instytucji), grupy lub organizacje. Za przypadek można uznać także zjawisko, wydarzenie, określoną sytuację, które łatwo dają się wyspecyfikować [27]<sup>10</sup>.

W przypadku analizy problemów mieszczących się w obszarze zarządzania na ogół przypadkiem są organizacje. Ważnym zabiegiem jest wówczas ustalenie kryteriów ich doboru oraz szczegółowy opis, a przede wszystkim zrozumienie, czemu ma ta analiza służyć. Zainteresowanie organizacją samą w sobie jest przykładem autotelicznego studium przypadku, służy jej zrozumieniu, zaś instrumentalne studium przypadku służy pogłębieniu wiedzy o szerszym zjawisku (lub wyciągnięciu bardziej ogólnych wniosków) [27]. Podkreśla się, że wybór przypadku powinien być zgodny z zasadą celowego doboru, nie zawsze jednak chodzi o przypadki „szczególne”. Unikatowość nie przesądza o jego wyborze; studium przypadku może bowiem stanowić egzemplifikację „typowości” (a jego wybór jest podyktowany potencjałem dla zrozumienia zjawiska).

### 3. Działania badacza podejmowane w trakcie gromadzenia materiału badawczego

Badania jakościowe bardzo często są związane z interakcją społeczną (wywiady, obserwacje uczestniczące), w której mamy do czynienia ze wzajemnym oddziaływaniem badacza i badanego. Podkreśla się, iż w ramach tej relacji następuje

<sup>9</sup> Na ogół jednak w typowych badaniach liczba respondentów waha się między 10 a 15 [19].

<sup>10</sup> W kontekście definiowania przypadku R. Stake przytacza ciekawe pytanie: przypadek czego – jakiego zjawiska, problemu – jest przedmiotem badania? Studium przypadku oznacza zarówno proces badawczy nad przypadkiem, jak i rezultat tego badania. Badacze zainteresowani są pojedynczym przypadkiem, bez wnikania, czego przypadkiem jest przypadek (przypadek jako reprezentacja czegoś), którym się zajmują [zob. 27, s. 625].

współkonstruowanie wiedzy w rozmowie, a osoby badane dzięki interakcji z badającym są w stanie wyrazić nowe znaczenia [30]. Sytuacja tej interakcji determinuje wewnętrzne uwarunkowania procesu badawczego – tak jak w badaniach *stricte* psychologicznych. Jak podkreśla za Rosenzweigiem J. Brzeziński, sytuacja badania naukowego stanowi „problem psychologiczny” nie tylko dla osoby badanej, lecz także badacza [5]. W relację tę jest wnoszonych szereg aspektów, m.in.: wyznawane wartości, postawy, preferencje, uprzednie doświadczenia badawcze, inteligencja, wiedza, temperament, chwilowe nastawienie, które wpływają na kształt relacji diady: badacz – osoby badane. A zatem „**problem relacji badacz – badany**” także może stanowić artefakt w badaniach jakościowych.

Źródłem artefaktów, związanych z osobą badacza, może być jego nastawienie na potwierdzenie hipotezy badawczej, opisywane jako tzw. efekt oczekiwań interpersonalnych badacza (OIB) [5]. Czynniki kształtujące OIB, związane z osobą badacza, to: osobowość badacza (jego postawy, wartości), wiedza oraz informacje, jakie posiada na temat osoby badanej. Badacze cechujący się wysokim OIB wykazują brak tolerancji na: odmienność, autorytaryzm, sztywność myślenia, poszukiwanie aprobaty społecznej, odporność na informacje niepotwierdzające oczekiwań, postrzeganie innych w kategoriach stereotypów społecznych i przesądów. W tym kontekście pożądanymi kompetencjami poznawczymi są: złożoność poznawcza, tolerancja wieloznaczności, otwartość na odmienność.

Drugim czynnikiem kształtującym OIB to wiedza badacza, jego doświadczenie (kompetencje zawodowe), natomiast trzecim jest wiedza dotycząca osoby badanej – przy czym chodzi tu zarówno o dane obiektywne, np. społeczno-demograficzne, jak i subiektywne, np. stereotypowe charakterystyki osób, wynikające z ich przynależności do określonych grup społecznych [5]. Efektem istnienia wysokiego poziomu OIB badacza będzie odmienne w stosunku do innych traktowanie osób badanych z grupy spodziewanych zachowań potwierdzających hipotezę (atrybucje sukcesu) od tych zachowań, które jej nie potwierdzają. Co więcej, będą oni dokonywać interpretacji informacji dwuznacznych w sposób zgodny z wytworzonym wcześniej OIB. Oczywiście, zachowania badacza w kontakcie z badanym mogą nie być intencjonalne i wynikać z działania tzw. motywacji epistemicznej, do której należy: potrzeba pewności, domknięcia, struktury i poznania<sup>11</sup>. Niemniej jednak świadomość metodologiczna wymaga znajomości czynników związanych z wewnętrznym kontekstem, które mogą zaburzać proces badawczy.

<sup>11</sup> Potrzeba poznawczego domknięcia – wyrażająca tendencję do posiadania wiedzy w relacjach społecznych może prowadzić do błędu korespondencji, występowania konserwatywnych przekonań i trudności z przyjmowaniem cudzego punktu widzenia. Podobnie w przypadku potrzeby prostej struktury (odnoszącej się do organizowania nadmiernie złożonego otoczenia przez nadawanie znaczenia temu, co wieloznaczne, niejasne) może łączyć się z tendencją do stereotypizacji (jako uproszczonego procesu formułowania sądów na temat innych), przy jednoczesnej małej podatności na zmiany sądów o innych [zob. 17].



**Nastawienie badacza** na potwierdzanie hipotez może się przejawiać niewłaściwą procedurą gromadzenia materiału, np. podczas wywiadu będzie to zadawanie respondentowi pytań sugerujących odpowiedzi i/lub uruchamianie „zjawiska torowania”, które odnosi się do aktywacji w umyśle badanego określonych treści (zwiększenia ich dostępności), np. związanych z treścią hipotez badawczych. W przypadku obserwacji będzie to ukierunkowanie spostrzegania na wychwytywanie tych zachowań czy aspektów zjawisk, które mogą stanowić wskaźniki potwierdzające przyjęte w hipotezach założenia. Podobnie w analizie dokumentów czy sporządzaniu map kognitywnych („słowa kluczowe” ustalane są nie przez ocenę frekwencji ich występowania i diagnozę powiązań z innymi, tylko według kryterium „słów oczekiwanych”).

Ponadto źródłem artefaktów w czasie gromadzonych danych, np. przy użyciu wywiadu, może być formułowanie przez badacza zbyt trudnych dla respondenta pytań, co nieświadomie uruchamia proces „zastępowania”<sup>12</sup> pytania trudnego łatwiejszym, a w rezultacie prowadzi do uzyskania danych odnoszących się do innego aspektu analizowanego zagadnienia. Konsekwencją percepcji pytań jako zbyt trudnych pod względem merytorycznym i semantycznym może być także uczucie frustracji i przeciążenie poznawcze, co w rezultacie obniża motywację do dalszego udziału w badaniu.

Inny problem dotyczący gromadzenia materiału badawczego, ale niezwiązany z OIB, to błędy popełniane w ramach **procedury badawczej**. Źródłem artefaktów może być: brak rejestracji danych obserwacyjnych i z wywiadu, realizowanych podczas badań terenowych (np. brak nagrań, niedostateczne notatki, brak transkrypcji), zastosowanie niewłaściwych kategorii wskaźników empirycznych (np. w obserwacyjnych skalach szacunkowych). Z drugiej strony obniżenie wiarygodności danych jakościowych może wynikać z niedostatecznego lub nadmiernego nadawania znaczenia **kontekstowi**, w jakim badane jest zjawisko. Przy czym można tu rozważyć trzy rodzaje kontekstu: 1) „kontekst teoretyczny” – wiedza badacza związana z obszarem badanego zagadnienia (np. analiza wpływu wielu zmiennych na badane zjawisko); 2) kontekst badawczy – związany z sytuacją przeprowadzania badania i gromadzenia danych (np. zachowania badanego w odpowiedzi na ujawnianie przez badacza OIB) oraz z osobą badacza i badanego (nastawienie, wiedza, wstępne oczekiwania, motywacja, klimat emocjonalny, sprzężenie zwrotne, zaangażowanie, zachowania); 3) kontekst terenu badań – związany z miejscem realizacji badań (np. miejsce pracy respondenta). We wszystkich trzech przypadkach czynniki kontekstowe będą wpływać na ostateczny kształt otrzymanych danych empirycznych.

Ponadto źródłem artefaktów, związanych z osobą badacza, na tym etapie mogą być także **złudzenia perspektywiczne i wynikające z zainteresowań** [26]. Te pierwsze

<sup>12</sup> D. Kahneman opisuje ten problem jako „zastępowanie” (ang. *substitution*). W sytuacji niemożności udzielenia odpowiedzi na trudne pytanie ludzie odnajdują pytanie pokrewne, lecz łatwiejsze. W ten sposób odpowiedź na pytanie właściwe w rezultacie nie pada [zob. 13, s. 132].

powodują przecenianie wyników bezpośredniego poznania, a niedoceniające informacji komunikowanych, natomiast złudzenia z zainteresowań polegają na przecenianiu przez badacza informacji z dziedziny, która go interesuje i którą zna, a odrzucaniu innych informacji, albo przecenianie informacji nowych i niedoceniające już posiadanych. Dobrą egzemplifikacją tej sytuacji jest obserwacja terenowa – o dostrzeganiu i wyróżnianiu pewnych zjawisk (nawet ujmowanych w sądach czysto spostrzeżeniowych) – decydują predyspozycje badacza, zależne od aparatury pojęciowej i zainteresowań, które są funkcją wiedzy teoretycznej. Złudzenia te mogą potęgować efekt „subiektywizmu” rezultatów badania, który w tym przypadku stanowi sumę opinii badanego i teoretycznego przygotowania badacza. Należy podkreślić, iż proces poznania naukowego (gromadzenia danych) ma charakter czynny, polegający na selekcji i organizacji obserwowanych zjawisk i nadawaniu im interpretacji, jednak z drugiej strony zniekształcenia w obrazie danych mogą być efektem czynników pozapodmiotowych, np. w czasie obserwacji duże znaczenie dla wyjaśniania zachowań może mieć tzw. wyrazistość spostrzeżeniowa (to, co zauważamy, wydaje się rozsądną i logiczną przyczyną zaobserwowanego zachowania)<sup>13</sup>.

Co więcej, badacz w czasie procesu badawczego może „zmieniać rzeczywistość”, o czym można było się przekonać w czasie słynnego eksperymentu przeprowadzonego wśród pracowników Western Electric Company w fabryce „Hawthorne Works”. Wzrost wydajności pracy zarówno w grupach eksperymentalnych, jak i kontrolnych był związany z obecnością naukowców i ich zaangażowaniem w proces badawczy.

#### 4. Decyzje i działania podejmowane w trakcie analizy i interpretacji materiału empirycznego

Etap analizy i interpretacji materiału stanowi dobry kontekst zwrócenia uwagi na kolejne źródła artefaktów w badaniach jakościowych. Na wstępie warto nadmienić, iż sposób analizy danych jakościowych będzie odzwierciedlać określone stanowisko teoretyczne. I podobnie jak wybór paradygmatu ukierunkowywał dobór metod gromadzenia danych (np. w modelu konstrukcjonizmu, w którym głównym przedmiotem badań są zachowania, dużą rolę odgrywa obserwacja, zaś w modelu emocjonalizmu, gdzie przedmiotem analiz są znaczenia i emocje – preferowaną metodą jest wywiad swobodny) [25, s. 33], analogicznie w przypadku analizy i interpretacji danych wyznacznikiem działań badacza będzie orientacja teoretyczna. W sensie „materialnym” przedmiotem analizy będzie **tekst** – z transkrypcji wywiadu, notatki z obserwacji,

<sup>13</sup> W psychologii społecznej problem ten opisany jest jako „perspektywa aktora i obserwatora” – odmienne postrzegamy przyczyny własnego i cudzego zachowania – własne wyjaśniamy wpływem sytuacji, zaś cudze zachowania opisujemy, dokonując atrybucji wewnętrznych (wpływ cech).

dokumentów, zaś w sensie symbolicznym – „interpretowanie znaczeń”. Co ciekawe, interpretacja danych dokonywana jest przez badacza już na etapie ich gromadzenia, gdyż notując swoje obserwacje, używa on określonych terminów, które konotują znaczenia, np. „pracownicy zachowują się nieetycznie”. W tym sensie słowa używane w czasie notowania pozbawione są neutralności (i nie odnoszą się do denotacyjnego tylko konotacyjnego znaczenia pojęć), co z jednej strony jest zrozumiałe i naturalne (trudno się spodziewać, aby badacz dokonywał opisu analizowanego zachowania w sposób czysto „fizyczny”, np. „pracownik odwrócił głowę i spojrzął na swojego przełożonego”)<sup>14</sup>. Z drugiej jednak strony może to rodzić tendencyjność i zniekształcać obraz obserwowanych zachowań. Badacz powinien mieć zatem świadomość, iż nawet w proste schematy wyodrębniania zachowań ingeruje jego perspektywa teoretyczna.

Kolejny problem, jaki się wiąże już z analizą materiału empirycznego w sensie formalnym, dotyczy „**fragmentaryczności**” (brak kompletności) i/lub „**nadmiarowości**”, zaś w sensie **merytorycznym** – treściowej zawartości. W pierwszym przypadku zastrzeżenia może budzić wyciąganie wniosków na podstawie ograniczonych danych, np. nieuprawnione uogólnianie na podstawie pojedynczego opisu badanego **przypadku** (wnioskowanie na podstawie opisu jednego przedsięwzięcia). Częściej jednak w badaniach jakościowych mamy do czynienia z sytuacją nadmiarowości, czego dowodem są badania z wykorzystaniem wywiadów czy też obserwacji. Dostarczają one na ogół dużej liczby materiału empirycznego (wielostronicowe transkrypcje wywiadów, notatki z badań terenowych, nagrania wideo), jednak otrzymanie wartościowych, z punktu widzenia celów badania, informacji wymaga jego selekcji i redukcji. Wiąże się z tym m.in. **problem wybiórczego i tendencyjnego** poszukiwania danych. Zarówno bowiem orientacja teoretyczna badacza, jak i zawartość hipotez (w przypadku wykorzystania badań jakościowych do testowania hipotez) ukierunkowuje uwagę badacza na konkretne aspekty treści. Oczywiście, wyszukiwanie i podporządkowywanie informacji z badań wskaźnikom empirycznym jest działaniem poprawnym, natomiast za nadużycie i źródło artefaktów we wnioskach z badań należy uznać wspomnianą tendencyjność i wybiórczość. Na tej podstawie badacz podejmuje decyzję, czy uzyskane dane wzmacniają, czy osłabiają weryfikowaną hipotezę. Niestety, działania te mogą przynieść brak konkluzywności, będącej rezultatem np. błędów procedury badawczej, bądź niemożnością precyzyjnego wystandaryzowania sposobów zbierania danych i nadawania im jednolitej i trafnej interpretacji niezależnej od badacza. W tym przypadku za błąd należy uznać „subiektywizm badacza”, który oznacza, że te same dane będą interpretowane w odmienny sposób przez badaczy o wysokim i niskim poziomie OIB.

<sup>14</sup> W naukach społecznych występowanie terminów czysto obserwacyjnych, pozbawionych „zrozumiałych” dla nas odniesień znaczeniowych jest rzadkie.

Rekomendowanym sposobem na zwiększanie jakości analizy materiału może być weryfikacja kodowania danych przez innego badacza lub wykorzystywanie bardziej „zobiektywizowanych” procedur, np. wskaźniki zgodności sędziów kompetentnych czy analiza QAP wykorzystywana do oceny spójności map pojęciowych [24]. W ten sposób wzrasta „intersubiektywna kontrolowalność” rezultatu badawczego.

Przy tej okazji warto podkreślić, iż dokonując analizy i interpretacji treści pochodzących z wywiadów, notatek terenowych, badacz powinien pamiętać o wystrzeganiu się błędów płynących z działania efektów psychologicznych (np. tendencji do przeceniania znaczenia informacji początkowych – efekt pierwszeństwa lub końcowych – efekt świeżości), które mogą zaburzać wiarygodność wyników. Zwodnicze w tym przypadku może być także złudzenie pewności oparte na łatwości poznawczej i spójności informacji. Przekonanie o spójności może pojawiać się w umyśle badacza w momencie, gdy na bazie wypowiedzi respondentów, notatek terenowych, nagrań, analizy tekstu, kierując się zasadą „istnieje tylko to, co widzisz”, tworzy on pewną „narrację” na temat badanego zjawiska, ignorując sprzeczności, wyjątki, konkurencyjne wyjaśnienia – słowem informacje niezgodne z przyjętym tokiem interpretacji. Głównym materiałem będącym podstawą interpretacji są przecież wypowiedzi badanych. Jak stwierdzają M. Miles oraz M. Huberman: „większość prowadzonych analiz dotyczy słów. Słowa można zestawiać ze sobą, tworzyć podgrupy, łamać je na semiotyczne segmenty. Można tak je organizować, aby umożliwiły badaczowi ustalenie przeciwieństw, porównywanie, analizę i narzucanie na słowa schematów, wzorów czy postaci” [21, s. 8].

## 5. Weryfikacja hipotez, formułowanie wniosków końcowych, budowanie teorii

Decyzja o realizacji celów badawczych jest przeprowadzana na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, który stanowi podstawę konfirmacji lub odrzucenia sformułowanych hipotez badawczych. Niestety, jak stwierdza D. Kahneman: „wbrew wskazaniom filozofii nauki, która zaleca, żeby hipotezy sprawdzać, próbując je obalić, ludzie (dość często także naukowcy) poszukują danych, które będą im pasowały do przekonań” [13, s. 111]. Spostrzeżenie to wpisuje się w tradycję filozofii nauki, gdzie wskazuje się, iż badacze nie zawsze dążą do jednoznacznego odrzucenia hipotez, ale stosują też konwencjonalistyczne zabiegi obrony hipotez i teorii [20].

Być może wynika to z faktu, iż umysł faworyzuje pewność względem wątpliwości. Natomiast konsekwencją „złudzenia pewności” jest nadmierne zaufanie do własnej wiedzy. W kontekście roli badacza skutkuje ona obniżoną krytyczną refleksją odnośnie swoich dokonań. Co ciekawe, subiektywne poczucie pewności sądów nie wynika z przemyślanej oceny prawdopodobieństwa, że mamy rację, tylko ze spójności

informacji oraz łatwości poznawczej i jej przetwarzania. Niestety, wraz z poczuciem pewności psychologicznej nie zawsze idzie w parze pewność epistemologiczna wiedzy, która „mówi o stopniu potwierdzenia (konfirmacji) danego twierdzenia (hipotezy badawczej, teorii) w świetle uzyskanych danych empirycznych” [5, s. 32].

Problemy, jakie wiążą się z weryfikacją hipotez i budowaniem teorii w oparciu o badania jakościowe, wynikają ze stosowania indukcyjnego modelu eksplanacyjnego, „natury materiału empirycznego” oraz działań badacza z nim związanych. W pierwszym przypadku chodzi o indukcyjny sposób tworzenia teorii na bazie tzw. zdań obserwacyjnych, które stanowią kryterium jej konstruowania. Obserwacje badacza są podstawą formułowania twierdzeń, których nie można zakwestionować (wszystkie obserwacje są równoprawne, a kontrprzykłady niepotwierdzające teorii jednocześnie jej nie obalają). A zatem jeśli większość danych empirycznych potwierdza dane zjawisko, wówczas jest tworzona teoria. Na podstawie zaobserwowanych „faktów” tworzone są zależności, które wzmacniają wartość empiryczną hipotezy – nawet jeśli teoria jest błędna (teza o zachodzeniu korelacji między wskaźnikiem a zjawiskiem rozstrzygana jest na drodze obserwowalnej). Jeśli jednak badacz w sposób tendencyjny dokonuje obserwacji zjawisk (np. podczas badań terenowych w organizacji), to wielokrotnie powtarzane obserwacje w sposób nieuprawniony potwierdzają przyjmowane hipotezy.

Dobrym przykładem indukcyjnego podejścia w badaniach jakościowych jest metodologia teorii ugruntowanej, gdzie przy tworzeniu teorii nie chodzi o pomiar, lecz o ugruntowane empiryczne wskazanie na istnienie relacji między pojęciami (hipoteza jest tu rozumiana jako twierdzenie lub teza wskazująca na relacje między pojęciami) [15, s. 30]. Jak podkreśla K. Konecki, weryfikacja odbywa się przez porównywanie warunków (np. kulturowych, organizacyjnych), w jakich hipoteza funkcjonuje w różnych grupach społecznych i/lub kontekstach. Aby teoria ugruntowana umożliwiała przewidywanie, wyjaśnianie i rozumienie zachowań społecznych musi: 1) być dostosowana (kategorie teoretyczne odpowiadają bezpośrednio zebranym danym); 2) pracować (kiedy pozwala na wyjaśnienie i przewidywanie badanego zjawiska); 3) być istotna dla działalności osób w badanym obszarze (opisywane przez teorię problemy i procesy społeczne wyłaniają się z obserwowanej rzeczywistości); 4) dać się modyfikować (konieczność jej przeformułowania w sytuacji niedopasowania lub nieistotności); 5) dać się odnieść do innych obszarów badawczych oraz zastosowanych tam metod (np. teoria zmiany organizacyjnej może być przeniesiona na grunt teorii rozwoju systemów organizacyjnych [15, s. 28]). W metodologii teorii ugruntowanej dobra teoria to taka, której kategorie „pasują” do danych, jednak nie ma związku z tendencyjnym ich wybieraniem i „dostosowywaniem”, ale z istotą tego czego dotyczy zjawisko.

Wydaje się, iż zasadniczą podstawą formułowania wniosków ostatecznych z rezultatów badania jest etap analizy dotyczący wyprowadzania i weryfikacji wniosków. Jak podkreślają M.B. Miles, A.M. Huberman, „od samego początku wprowadzenia

danych badacz jakościowy zaczyna decydować, co oznaczają dane, tj. dostrzega regularności, wzory, wyjaśnienia, możliwe konfiguracje, strumienie przyczynowe i stwierdzenia. Kompetentny badacz podtrzymuje te wnioski w myśli, zachowując otwartość i sceptycyzm, jednak zaledwie rozpoczęte konkluzje, początkowo mgliste, już istnieją. Potem narasta ich wyrazistość i <<ugruntowanie>>” [21, s. 12]. A zatem wraz z postępowaniem w realizacji badań następuje weryfikacja wniosków, również przy udziale innych badaczy, co pozwala uzyskać „intersubiektywny consensus” odnośnie trafności i wiarygodności badań. Szczególnie, że badanie jakościowe służy diagnozie nowego obszaru i zbudowaniu teorii, która się do niego odnosi.

Z drugiej strony badania jakościowe mogą być prowadzone w celu weryfikacji istniejących teorii, jak w **modelu dedukcyjnym**. W tym przypadku istotny jest nie tylko sam opis, lecz także **wyjaśnienie zjawiska**<sup>15</sup>. Proces ten jest bardziej złożony i wymaga odniesienia uzyskanych danych do teorii, która była podstawą do formułowania hipotez. Przy czym starania, aby coś wyjaśnić, mogą mieć charakter „paradygmatyczny” (podejście zorientowane na zmienne – relacje między jasno zdefiniowanymi pojęciami) lub „syntagmatyczny” (czyli zorientowany na proces) [21]. Dobre wyjaśnienia powinny integrować te podawane przez badanych z wyjaśnieniami, do których dochodzi badacz, chociaż jednocześnie wyjaśnienia te są obciążone – jak już wcześniej sygnalizowano – wieloma błędami poznawczymi, do których należy konstruowanie scenariuszy i narzucanie **struktury przyczynowej** na zdarzenia jako sposób uczynienia ich sensownymi. To z kolei jest związane z tendencją do narracji zawierających wyjaśniania (potrzeba rozumienia sensu), tak więc „teoria jest rodzajem mapy, która próbuje uogólnić historię, która jest nam dostępna” [23, s. 149]. A zatem „fakty”, które odkrywa badacz, stanowią już produkt wielu poziomów interpretacji<sup>16</sup>. Oprócz tego, że badacz w dokonywaniu wyjaśnień posługuje się „faktami” z nadanymi już wcześniej (przez badanych i badacza) znaczeniami, nieuprawnione wnioskowanie o przyczynach może nie mieć poparcia w otrzymanych wynikach badań. W badaniach jakościowych źródłem tego błędu mogą być sygnalizowane wcześniej powtarzające się obserwowanie zależności. Należy jednak pamiętać, iż obserwacja umożliwia pozyskanie wiedzy dotyczącej jedynie „bytów” mających charakter obserwowalny, np. opis zachowania, zaś wątpliwe jest wnioskowanie na temat ich uwarunkowań, np. cech, które są pojęciami teoretycznymi.

<sup>15</sup> Chociaż M.B. Miles, A.M. Huberman zaprzeczają jakoby badania jakościowe służyły wyłącznie fazie poszukiwań do formułowania hipotez, a nie do orzekania o przyczynach zjawisk. Wręcz przeciwnie, ich zdaniem analiza jakościowa przez „przypatrywanie się z bliska” pozwala na rozpoznanie mechanizmów, wychodząc poza czyste skojarzenia. „Analiza jakościowa może wydzielić wymiar czasowy, jasno pokazując, że to poprzedza tamto albo poprzez bezpośrednią obserwację, albo retrospekcyjnie” [21, s. 152]. W celu odpowiedzi na pytania badawcze: „dlaczego” jest rekomendowane np. studium przypadku [34].

<sup>16</sup> W badaniach jakościowych występują współlistniejące procesy eksplanacji (wyjaśnianie zjawisk) oraz eksplikacji (wyjaśnianie znaczeń).

W kontekście stwierdzenia, że dane jakościowe mogą być wykorzystywane jedynie do deskrypcji, a nie eksplanacji (co wynika z niereprezentatywnych próbek i wieloaspektowego charakteru zebranych informacji ograniczających możliwości testowania hipotez) M. Starr podkreśla, że nie jest to problem *implicite* badań jakościowych, lecz raczej związany z projektowaniem konkretnych badań<sup>17</sup>. Jako poparcie tej tezy można przytoczyć interesujące analizy dotyczące współzależności między: ontologią badań, strategiami, poziomami, domenami, technikami analizy i celami badań w zarządzaniu [22]. Przeprowadzone przez R. Pellissier analizy artykułów opisujących badania w dziedzinie zarządzania wskazują, iż popełniane przez badaczy błędy, np.: brak wskazania celu badania, trudności w identyfikowaniu strategii badań – ilościowej vs. jakościowej, brak danych o doborze próby, używanie nieodpowiednich technik wnioskowania, skutkowały niezgodną z intencją autorów artykułów interpretacją dokonywaną przez czytelników, którzy np. podawali, że większa liczba analizowanych artykułów zawierała badania mające charakter jakościowy, aniżeli wskazywali na to autorzy. Jeśli zatem celem badań jakościowych ma być wyjaśnianie przyczynowe i/lub celowościowe (a celowość jest nieodłącznym atrybutem organizacji i wszystko co się w niej dzieje powinno być rozpatrywane przez pryzmat jej celów)<sup>18</sup>, należy zadbać o właściwe zaprojektowanie badań jakościowych w sposób umożliwiający orzekanie o przyczynach/celach. Przy czym w kontekście badania organizacji za równoważne należy uznać kauzalny i teleologiczny punkt widzenia (postulat wyjaśniania przyczynowo-celowościowego), jednak ze wskazaniem uwagi na warunki determinujące zaistnienie określonych faktów, gdyż rezultaty działań celowych mogą nie być spójne z celami [18]. Wynika to z ograniczoności naukowego przewidywania – także w naukach o zarządzaniu. A zatem wykrywaniu prawidłowości w zakresie badanych zjawisk i procesów powinna towarzyszyć znajomość warunków, w jakich występują. Z tych powodów raz jeszcze należy podkreślić potrzebę uwzględniania w interpretacji wyników danych dotyczących kontekstu (zewnętrznego – otoczenie organizacji oraz wewnętrznego – warunki wewnętrzne).

Ostatnia kwestia dotyczy problemu **generalizacji**<sup>19</sup> wniosków w badaniach jakościowych. Wnioski uzyskane z badań, np. przypadku jednego przedsiębiorstwa, obserwowanego zachowania, danych odnośnie przyczyn badanego zjawiska są rozciągane

<sup>17</sup> Badania jakościowe przeprowadzane są oprócz badań eksploracyjnych, także w celu oceny empirycznego wsparcia dla istniejących teorii lub wyjaśnienia, dlaczego eksperyment nie przyniósł spodziewanych efektów przyczynowych [29].

<sup>18</sup> Jak podkreśla L. Krzyżanowski: „wyjaśnianie celowościowe polega na odpowiedzi na pytanie: po co coś zaszło lub istnieje, jakim celom służy, a za odpowiedź uważa się wskazanie tego celu” [18, s. 259].

<sup>19</sup> S. Kvale zadaje pytanie: „po co generalizować”? „Wymóg tworzenia możliwej do uogólnienia wiedzy przez nauki społeczne może wiązać się z założeniem istnienia uniwersalnej wiedzy odnoszącej się do każdego miejsca i czasu, do całej ludzkości zawsze i w każdym kontekście. W odróżnieniu od takiego ujęcia, z perspektyw podejść konstruktywistycznych i dyskursywnych wiedza społeczna jest postrzegana jako sposoby rozumienia świata społecznego osadzone w społecznym i historycznym kontekście” [19, s. 202–203].

na inne kategorie firm, zdarzeń, zjawisk. W sensie „operacyjnym” proces ten przebiega jako „stopniowe wypracowywanie małego zbioru uogólnień, które obejmują konsystencje (zgodności między danymi) wykryte w bazie danych” [21, s. 9]. W tym kontekście pojawia się często powtarzany zarzut nieuprawnionej generalizacji, skoro wnioski na temat poszczególnych przypadków nie są wyciągane na podstawie właściwości całych kategorii i zbiorów zdarzeń. Nie jest to zaskoczeniem, skoro efekty badań jakościowych stanowią przecież wynik specyficznego, niepowtarzalnego kontekstu badania. Niemniej jednak padają zarzuty, że jakościowe studia przypadków są specyficzne w swej naturze i istnieje potrzeba kompleksowych badań, które mogą integrować wnioski uzyskane na bazie pojedynczych przypadków [28]. Co więcej, bieżące podsumowanie przypadku może ujawnić, iż: dane nie wyjaśniają tego, co powinny, pojawiają się systematyczne błędy w najbardziej znaczących danych (stronnicze odpowiedzi), wnioski są banalne lub oczywiste [21]. Wśród innych zarzutów odnośnie stanu jakościowych studiów przypadków, np. w zarządzaniu operacyjnym, wymieniane są: braki w zakresie informacji o doborze próby, gromadzenia danych i ich analizy (przy czym bardziej rozwinięte były protokoły dla indukcyjnych, aniżeli dedukcyjnych studiów przypadków) [4]. Ponadto: stronniczy dobór przypadków, prezentacja tylko pożądanego wyników, projektowanie próby homogenicznej zgodnej z metodami tworzenia teorii ugruntowanej [33]. Co ciekawe, w „procesie generalizacji” swój udział mają także odbiorcy, na co wskazuje S. Kvale. Wyróżnia on generalizację opartą na osądzie badacza (który dostarcza argumentów na rzecz możliwości uogólnienia wyników) lub czytelnika (który na podstawie szczegółowych kontekstualnych opisów projektów badawczych dokonuje oceny możliwości uogólnień na inną sytuację) [19]. Jako przykład R. Stake podaje raport ze studium przypadku w szkole, w którym występował opis postępowania nauczyciela wobec uczniów. Jeden z uczniów nie chciał się mu podporządkować, co spowodowało liberalizację zasad postępowania wobec niego. Nauczyciele po zapoznaniu się z raportem dostrzegli w raporcie okoliczność nieczęstą, lecz generalizowaną – „trzeba mieć zbiór zasad i konsekwentnie się ich trzymać, lecz z drugiej trzeba je czasem nagiąć”. Jak stwierdza autor: „ludzie odnajdują w raportach spojrzenie na stan natury ludzkiej, nawet gdy przypadek nie jest typowy. Czytelnicy mogą takie uogólnienia dostrzegać i akceptować zbyt szybko. Badacz przypadku musi zapewnić podstawę do oceniania trafności zarówno obserwacji, jak i generalizacji” [27, s. 643].

Źródłem artefaktów, związanych z uogólnianiem, jest także tendencja samego badacza do nadmiernej generalizacji, która wyraża się w sformułowaniach typu „osoby poszukujące dachu nad głową”, zamiast „pewna liczba osób poszukujących dachu nad głową” [11]. Błędem jest także wykorzystywanie nietypowych przypadków do potwierdzania ogólnych tez (bez empirycznego uzasadnienia).

Chcąc pokonać te ograniczenia i zwiększyć zasadność generalizacji, badacze podejmują np. próby zwiększania reprezentatywności (objęcie badaniem większej



liczby przypadków, dzięki czemu będzie możliwe uchwycenie jakichś regularnych prawidłowości czy mechanizmów). Służą temu także skomplikowane procedury syntezy wielokrotnego studium przypadku w celu wydobywania głównych motywów/tematów, które są „ugruntowane w danych”, co badacze określają jako „ugruntowana jakościowa metaanaliza” (ang. *grounded qualitative meta-analysis*) [28]. Procedura ta pozwala na przeprowadzanie metaanaliz przy wykorzystaniu jakościowych metod kodowania danych (rekombinacja danych umożliwia rozwijanie hipotez), a analizy *cross-case* można porównać z testowaniem hipotez.

## Podsumowanie

Wybór metodologii badań w naukach o zarządzaniu jest pochodną przyjętych założeń filozoficznych – wyrażonych jako paradygmaty. W nich natomiast osadzone są teorie i koncepcje, które stanowią ramy deskrypcji i eksploracji badanych zjawisk. Rozstrzygając dylemat wyboru podejścia badawczego: ilościowe *versus* jakościowe – podstawowym kryterium powinien być cel badań, gdyż te same zjawiska (np. kulturę organizacji, zachowania, style zarządzania itp.) można badać z użyciem obu podejść. Metaforycznie można powiedzieć, iż metody ilościowe pozwalają na „fotografię z lotu ptaka” – uzyskujemy statyczny obraz zjawiska. Badania te służą testowaniu hipotez, uogólnianiu wyników, spełniają funkcję predykcji. W przypadku metod jakościowych chodzi o wierny opis i głębsze zrozumienie badanych zjawisk w ich naturalnym kontekście, co pozwala na realizację „filmu”. Mimo wielu problemów i ograniczeń, jakie wiążą się z wykorzystaniem badań jakościowych, ich użyteczność jest niekwestionowana. Pozwalają bowiem pogłębić rozumienie zjawisk dotyczących wielu aspektów rzeczywistości organizacyjnej, np. kultury organizacji, postaw kadry zarządzającej, motywów działania pracowników oraz wyznaczanych celów i wartości. Mogą stanowić nie tylko doskonałe uzupełnienie badań ilościowych, lecz także pomóc w odpowiedzi na pytania, na które trudno uzyskać informacje w badaniach ankietowych. Jako przykład można podać problem badania postaw pracowników. O ile w badaniu ilościowym łatwo można uzyskać odpowiedź na pytanie: jakie są postawy pracowników wobec organizacji?, o tyle np. wyjaśnienie problemu odejść z organizacji do konkurencji, mimo deklarowania pozytywnych postaw, nie będzie już takie proste. Dopiero wykorzystanie metod jakościowych mogłoby pozwolić na pogłębiony wgląd w to zagadnienie. Co więcej, badania jakościowe mogą w pewnych sytuacjach okazać się trafniejsze aniżeli np. badania ekonometryczne, w których analiza danych może generować błąd pomiaru, a tym samym nie pozwolić na wiarygodne wnioski w przeciwieństwie do systematycznej analizy dokładnie rejestrowanych i zakodowanych danych „werbalnych”, pozyskanych z dobrze skonstruowanej próby [29]. Ponadto badacze ilościowi analizują różnice w efektach głównych, jakie na zmienną

zależną ma zmienna niezależna, lecz niektóre różnice w wynikach grup pozostają niewyjaśnione<sup>20</sup>.

Wydaje się, iż ustalanie prymatu metod ilościowych *versus* jakościowych nie jest potrzebne. Należy natomiast zarekomendować triangulację metodologiczną, dzięki czemu badacz uzyska nie tylko bardziej całościowy obraz badanego zjawiska, lecz także zwiększy rzetelność i trafność prowadzonych badań. Należy także zarekomendować projekty badawcze integrujące metody jakościowe i ilościowe, w których badania jakościowe mogą występować w wielu konfiguracjach: spełniać funkcję eksploracji obszaru badawczego, stanowiąc tym samym wstęp do badań ilościowych, służyć w końcowym etapie pogłębianiu i testowaniu wyników uzyskanych na bazie metod ilościowych, czy też być prowadzone równoległe z badaniami ilościowymi. Niezależnie od przyjętej strategii badawczej ważne jest jednak, aby w sposób świadomy stosować metody jakościowe, mając na uwadze ich ograniczenia i dbając o podejmowanie działań, które zwiększą ich rzetelność i trafność, eliminując jednocześnie potencjalne źródła artefaktów.

## Bibliografia

- [1] Bailey L.F., *The origin and success of qualitative research*, "International Journal of Market Research" 2014, Vol. 56, Issue 2, pp. 167–184.
- [2] Barabasz A., *Osobowość organizacji: zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.
- [3] Barnes B., Bloor D., *Relatywizm, racjonalizm a socjologia wiedzy*, [w:] *Mocny program socjologii wiedzy*, S. Butrym (red.), IFiS PAN, Warszawa 1993.
- [4] Barratt M., Choi T.Y., Li M., *Qualitative case studies in operations management: trends, research, outcomes, and future research implications*, "Journal of Operations Management" 2011, No. 29, pp. 329–342.
- [5] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [6] Cassel C., Symon G., Buehring A., Johnson P., Bishop V., *Qualitative management research. A thematic analysis of interview with stakeholders in the field*, University of Manchester, Manchester 2005.
- [7] Chase S.E., *Wywiad narracyjny. Wielość perspektyw, podejść, głosów*, [w:] *Metody badań jakościowych (tom 2)*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>20</sup> Jako przykład R. Stake podaje badanie analizy wpływu indywidualnego dopasowania warunków pracy na jej efektywność. Wyniki wskazują na odmienne reagowanie na dopasowanie kobiet z miast – wykazuje to analiza wariancji. Jedna z kobiet z miasta reaguje inaczej niż pozostałe (również mieszkające w mieście). Wzór jej zachowania może zostać pominięty w badaniu ilościowym, ale w studium przypadku zostanie uwzględniony i właśnie ten wzór zachowania może być przydatny przy interpretacji innych podgrup [zob. 27].

- [8] Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- [9] Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [10] Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [11] Gibbs G., *Analizowanie danych jakościowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [12] Guba E.G., Lincoln Y.S., *Kontrowersje wokół paradygmatów, sprzeczności i wylaniające się rozbieżności*, [w:] *Metody badań jakościowych (tom 1)*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [13] Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- [14] Kerr, N.L. *HARKing: Hypothesizing after the results are known*, "Personality and Social Psychology Review" 1998, No. 2, pp. 196–217.
- [15] Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [16] Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Kraków 2010.
- [17] Kossowska M., *Nowe poznawcze wymiary osobowości a społeczne poznanie i działanie*, [w:] *Psychologia poznania społecznego*, M. Kossowska, M. Kofta (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [18] Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [19] Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [20] Lakatos I., *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [21] Miles M.B., Huberman A.M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.
- [22] Pellissier R., *An exploration of research practices in the management science in South Africa*, „Global Management Journal” 2010, No. 2(1), pp. 66–87.
- [23] Rein, Shoneem, [za:] Miles M.B., Huberman A.M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.
- [24] Sagan A., *Koncepcje rzetelności i trafności badań jakościowych – zastosowanie metody QAP*, [w:] *Ilościowe i jakościowe metody badania rynku. Pomiar i jego skuteczność*, J. Garczarczyk (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [25] Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [26] Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2013.
- [27] Stake R., *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [28] Stall-Meadows C., Hyle A., *Procedural methodology for a grounded meta-analysis of qualitative case studies*, „International Journal of Consumer Studies” 2010, No. 34, pp. 412–418.

- [29] Starr M., *Qualitative and mixed-methods research in economics: surprising growth, promising future*, "Journal of Economics Survey" 2014, Vol. 28, No. 2, pp. 238–264.
- [30] Stemplewska-Żakowicz K., *Metoda wywiadu w psychologii*, [w:] *Wywiad psychologiczny. Wywiad jako postępowanie badawcze*, K. Stemplewska-Żakowicz, K. Kreutz (red.), Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2005.
- [31] Sułkowski Ł., *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [32] Szlachcic K., *Filozofia nauk empirycznych Pierre'a Duhema*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.
- [33] Welch C., Plakoyiannaki E., Piekari R., Paavilainen-Mäntymäki E., *Legitimizing diverse uses for qualitative research: A rhetorical analysis of two management journals*, "International Journal of Management Reviews" 2013, Vol. 15, pp. 245–264.
- [34] Yin R., *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks 2009.

---

## ARTEFAKTY W BADANIACH JAKOŚCIOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – WYBRANE PROBLEMY

### Streszczenie

Wykorzystanie w naukach o zarządzaniu podejścia jakościowego jest związane z szerokim i wielowymiarowym spektrum zagadnień, wymagających pogłębionych analiz i „wglądu” w istotę poznawanych zjawisk. Humanistyczny i głębszy sposób opisu i wyjaśniania rzeczywistości organizacyjnej wymaga „odkrywania” i „rozumienia”, a nie jedynie „obiektywnego” opisu na podstawie ilościowego pomiaru. Jednakże stosowanie podejścia jakościowego wymaga dużej świadomości metodologicznej i profesjonalnego warsztatu badawczego, aby realizowane badania cechowały się rzetelnością i trafnością. Celem artykułu jest analiza źródeł artefaktów w badaniach jakościowych i działania, jakie można podjąć w celu ich ograniczenia i eliminowania. Analizie zostały poddane główne etapy procesu badawczego osadzone w podejściu jakościowym.

**SŁOWA KLUCZOWE: PARADYMATY, BADANIA JAKOŚCIOWE, ARTEFAKTY, TEORIA, WYJAŚNIANIE ZJAWISK**

---

## ARTEFACT IN QUALITATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT SCIENCE – CHOSEN PROBLEMS

### Abstract

Using qualitative approach in management studies is related to a broad and multidimensional spectrum of issues which require in-depth analysis and “insight” into the nature of studied phenomena. The humanist-minded and detailed manner of description and explanation of organizational reality requires not only an “objective” account based on quantitative measurement, but also “discovering” and “comprehending”. However, the use of qualitative approach demands high methodological awareness and professional research skills for the realized research to be characterized by reliability and accuracy. The aim of the paper is to analyze the artefact sources in qualitative research and the actions which might be undertaken in order to limit and eliminate them. The main stages of research process rooted in the qualitative approach are also analyzed.

**KEY WORDS: PARADIGMS, QUALITATIVE RESEARCH, ARTEFACTS, THEORY, PHENOMENA EXPLANATION**

# UWARUNKOWANIA PROCESU ADAPTACJI INNOWACJI W POLSKICH ORGANIZACJACH

## Wprowadzenie

Innowacyjność organizacji, rozumiana jako wewnętrzna skłonność organizacji do generowania i/lub przyjmowania innowacji, zdolność do generowania i/lub przyjmowania innowacji oraz gotowość organizacji do podjęcia ryzyka, immanentnie związanego z wdrażaniem jakichkolwiek nowych idei, koncepcji, pomysłów i wynalazków [19, s. 36], postrzegana jest współcześnie jako kluczowy czynnik konkurencyjności organizacji. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu przyjmuje się powszechnie, że generowanie i/lub przyjmowanie innowacji w organizacji nie jest wydarzeniem jednorazowym, ale procesem ciągłym [21, s. 27–37; 6, s. 216]. Konsekwencją przyjęcia takiego założenia metodologicznego jest konieczność odejścia od konceptualizacji innowacji w ujęciu wynikowym, tj. postrzegania innowacji jedynie jako rezultatu, w kierunku prowadzenia rozważań na płaszczyźnie procesowej.

Wielu badaczy ujmuje proces innowacji w bardzo szerokim zakresie, począwszy od podjęcia decyzji o rozpoczęciu badań nad znanym lub potencjalnym problemem, poprzez rozwój innowacji, ich komercjalizację, rozpowszechnianie (dyfuzję), podjęcie decyzji o adaptacji innowacji, po ich implementację [7, s. 272–273]. Taka perspektywa procesu innowacji jest przydatna, gdy przedmiotem analizy jest sama innowacja. Na poziomie organizacyjnym konieczna jest odpowiedź na pytanie: w jaki sposób organizacje natrafiają na nową ideę, pomysł, koncepcję czy rozwiązanie – czy wiąże się on z generowaniem czy z przyjmowaniem innowacji? Ponieważ innowacja może być rozwinięta w ramach jednej organizacji, a wdrożona przez inną organizację,

---

\* **Dr hab. Magdalena Pichlak, prof. nadzw. PŚI.** – Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

stąd konieczne jest rozróżnienie procesu generowania innowacji od procesu ich przyjmowania (adaptacji).

W niniejszych rozważaniach skupiono się na analizie procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji we współczesnych organizacjach. Wykorzystując model jednolitej sekwencji, zobrazowano proces przyjmowania innowacji jako proces składający się z trzech głównych etapów: inicjacji, podjęcia decyzji o adaptacji innowacji oraz implementacji innowacji. W dalszej kolejności, w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe, scharakteryzowano organizacyjne uwarunkowania adaptacji innowacji we współczesnych organizacjach. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu można zauważyć brak prac badawczych, które ujmowałyby problematykę uwarunkowań procesu przyjmowania innowacji w sposób empiryczny, uwzględniając odmienny wpływ analizowanych uwarunkowań na poszczególnych etapach tego procesu. Zidentyfikowaną luką badawczą wypełnia niniejsze opracowanie. Głównym celem naukowym prowadzonych rozważań jest określenie, jak zidentyfikowane uwarunkowania organizacyjne wpływają na poszczególne etapy procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji we współczesnych organizacjach. Rozważania teoretyczne wsparto wnioskami płynącymi z przeprowadzonych w 2014 roku badań empirycznych w tym zakresie – przy wykorzystaniu metody delfickiej – co pozwoliło na określenie siły wpływu poszczególnych uwarunkowań organizacyjnych (zarówno czynników zasobowych, jak i dynamicznych zdolności organizacji) na proces przyjmowania innowacji w polskich organizacjach.

## 1. Charakterystyka procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji

W procesie generowania innowacji zwykle tworzy się nowe rozwiązania, z kolei w procesie przyjmowania (adaptacji) innowacji wykorzystuje się rozwiązania już istniejące. Przyjęcie innowacji oznacza, że innowacja jest nowa dla przyjmującej ją organizacji oraz że zamierza ona czerpać oczekiwane korzyści ze zmian, jakie przynosi wdrożenie (implementacja) tej innowacji [6, s. 216].

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu rozwinięto wiele ram koncepcyjnych opisujących proces przyjmowania (adaptacji) innowacji – przytoczone poniżej konceptualizacje reprezentują różny poziom szczegółowości w ujmowaniu tego procesu.

Najbardziej ogólnym ujęciem procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji w organizacji jest uwzględnienie, w ramach tego procesu, dwóch podstawowych etapów: inicjacji oraz implementacji innowacji [12, s. 689–713; 10, s. 17; 7, s. 274]. Etap inicjacji składa się ze wszystkich działań odnoszących się do rozpoznania potrzeby, bycia świadomym istnienia innowacji, oceny zasadności jej adaptacji oraz podjęcia decyzji o jej przyjęciu. Z kolei etap wdrożenia (implementacji) innowacji obejmuje

modyfikację zarówno innowacji, jak i adaptującej ją organizacji, a następnie podjęcie działań związanych z efektywnym wykorzystaniem tej innowacji.

Nieco szerszą konceptualizacją procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji jest wyszczególnienie przez badaczy trzech stadiów tego procesu: inicjacji, podjęcia decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu innowacji oraz implementacji innowacji [21, s. 29; 6, s. 217; 11, s. 361]. Zdaniem F. Damanpoura i M. Schneider [6, s. 217] etap implementacji innowacji obejmuje dwa rodzaje działań: wstępne wdrożenie innowacji, polegające na ograniczonym zastosowaniu innowacji w celu ustalenia, czy spełnia ona potrzeby organizacji, oraz trwałą implementację innowacji stanowiącą końcowy etap procesu adaptacji, w którym innowacja podlega pełnej asymilacji w przyjmującej ją organizacji.

Niektórzy badacze rozważają również konsekwencje procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji przez wyszczególnienie etapów następujących po fazie implementacji [13, s. 1057; 5, s. 3]. K.J. Klein i J.S. Sorra [13, s. 1057] opisują etap rutynizacji innowacji jako ostatnie stadium analizowanego procesu. Etap ten obejmuje wszystkie działania związane z modyfikacją innowacji, dopóki nie stanie się ona rutynową praktyką w przyjmującej ją organizacji. Z kolei F. Damanpour, H.H. Chiu i J.D. Wischnevsky [5, s. 3] wyszczególniają etap ewaluacji innowacji, obejmujący m.in. budowanie kompetencji w kontekście efektywnego zarządzania procesem przyjmowania kolejnych innowacji.

W oparciu o przedstawione powyżej ujęcia procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji w niniejszych rozważaniach zdecydowano się na wyszczególnienie, w ramach tego procesu, trzech głównych etapów: inicjacji, podjęcia decyzji o adaptacji innowacji oraz implementacji innowacji. Wybór ten wydaje się być najbardziej reprezentatywny dla modeli procesu przyjmowania innowacji prezentowanych w literaturze.

Etap inicjacji składa się ze wszystkich działań odnoszących się do: rozpoznania potrzeby, zdobywania wiedzy oraz poszukiwania rozwiązań, bycia świadomym istnienia innowacji, identyfikacji odpowiednich innowacji i wyboru innowacji w celu ich adaptacji [10, s. 17; 11, s. 361]. Etap ten obejmuje w szczególności ocenę i selekcję problemów oraz sposobów ich rozwiązania, stanowiąc impuls do powzięcia zamiaru o przyjęciu (adaptacji) wybranej innowacji [16, s. 165].

Etap podjęcia decyzji o adaptacji innowacji odzwierciedla ocenę innowacji z perspektywy technicznej, finansowej i strategicznej [6, s. 217]. Obejmuje podjęcie decyzji o akceptacji innowacji jako pożądanego rozwiązania oraz przydzielenie zasobów w celu pozyskania i asymilacji tej innowacji [5, s. 4]. Na tym etapie członkowie zespołu zarządzającego podejmują ostateczną decyzję o przyjęciu innowacji i przeznaczeniu na ten cel odpowiednich zasobów.

Etap wdrożenia (implementacji) innowacji obejmuje działania odnoszące się do modyfikacji innowacji, przygotowania organizacji do jej wykorzystania, próbnego wdrożenia, akceptacji innowacji przez użytkowników i rzeczywistego wykorzystania innowacji, aż stanie się ona rutynową praktyką w adaptującej ją organizacji [16, s. 166]. Etap ten obejmuje również wszystkie oczekiwane korzyści płynące z przyjęcia danej



innowacji [11, s. 361]. W niektórych przypadkach organizacja może wdrożyć innowację w ograniczonym zakresie, ze względu na posiadanie ograniczonych zasobów, jak i ze względu na konieczność dalszego monitorowania procesu jej wdrażania [5, s. 4].

W literaturze stwierdza się powszechnie, że przyjmowanie (adaptacja) innowacji przyczynia się do wzrostu efektywności organizacji oraz poprawy poziomu jej konkurencyjności [7, s. 272]. Przyjmowanie innowacji może być bezpośrednim wynikiem wyboru zespołu zarządzającego lub może zostać wymuszone uwarunkowaniami otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje. Niezależnie jednak od wewnętrznego lub zewnętrznego pochodzenia impulsu do zmian przyjęcie (adaptacja) innowacji wymaga asymilacji produktów, usług lub technologii, które są nowe dla przyjmującej je organizacji [13, s. 1071]. Sukces procesu przyjmowania innowacji określa się przez ocenę zakresu asymilacji innowacji w adaptującej je organizacji oraz oszacowanie wpływu przyjętych innowacji na efektywność tej organizacji [10, s. 17].

## 2. Organizacyjne uwarunkowania przyjmowania (adaptacji) innowacji

Wieloetapowy proces przyjmowania (adaptacji) innowacji w organizacji jest również procesem wielowymiarowym – determinują go różnorodne czynniki organizacyjne, uwarunkowania indywidualne, charakterystyki otoczenia organizacji oraz cechy samych innowacji. W niniejszych rozważaniach skupiono się na organizacyjnych uwarunkowaniach procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji we współczesnych organizacjach. W celu dokonania spójnej i wielowymiarowej analizy wpływu różnorodnych uwarunkowań na poszczególne etapy procesu przyjmowania innowacji zdecydowano się na integrację dwóch, szeroko rozpoznanych w literaturze podejść metodologicznych: podejścia opartego na zasobach [1, s. 99–120] oraz koncepcji dynamicznych zdolności organizacji [9, s. 1105–1121].

Wśród czynników zasobowych uwzględniono w szczególności: zasoby finansowe rozumiane jako nakłady na działalność innowacyjną [26, s. 16], zasoby rzeczowe, czyli produkcyjny majątek trwały [3, s. 10], zasoby ludzkie obejmujące kompetencje i umiejętności członków organizacji, ich wiedzę, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy [25, s. 898–921] oraz zasoby informacyjne, tj. zasoby niewidzialne stanowiące integralną część majątku organizacji [23, s. 28].

W dalszej kolejności, analizie poddano wsparcie członków zespołu zarządzającego [12, s. 696–697] oraz system komunikacji, rozumiany jako otwarte i konstruktywne współdziałanie zarówno między członkami organizacji (komunikacja wewnętrzna), jak i między organizacją a jej otoczeniem (komunikacja zewnętrzna) [19, s. 81–86].

Istotną, podkreślaną w literaturze grupą organizacyjnych uwarunkowań przyjmowania (adaptacji) innowacji są uwarunkowania strukturalne. T. Burns i G.M. Stalker

[4, s. 96–126] scharakteryzowali struktury mechanistyczne i organiczne jako determinanty wdrażania zmian w organizacjach. W oparciu o tę koncepcję w prowadzonych rozważaniach wyszczególniono szereg czynników strukturalnych obejmujących: specjalizację (oznaczającą duży udział specjalistów w ogólnej liczbie zatrudnionych), zróżnicowanie wertykalne (odzwierciedlające dużą liczbę szczebli w hierarchii zarządzania), zróżnicowanie horyzontalne (oznaczające dużą liczbę jednostek/oddziałów podlegających zarządzaniu przez zespół zarządzający), nasilenie administracji (rozumiane jako duża liczba kierowników w stosunku do całkowitej liczby pracowników w organizacji), formalizację (tj. dużą liczbę i szczegółowość dokumentów regulujących zachowania członków organizacji) oraz centralizację (oznaczającą niewielki zakres uczestnictwa członków organizacji w procesie podejmowania decyzji) [21, s. 31; 8, s. 558–559; 19, s. 106–114].

Obok wymienionych powyżej determinant, których wyszczególnienie wynika z przyjęcia koncepcji metodologicznej opartej na zasobach, w prowadzonych rozważaniach uwzględniono również rosnące znaczenie dynamicznych zdolności organizacji dla efektywnego przebiegu procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji we współczesnych organizacjach. Jak stwierdzają K.M. Eisenhardt i J.A. Martin [9, s. 1105–1121], dynamiczne zdolności organizacji nie odnoszą się bezpośrednio do posiadanych zasobów, ale stanowią zbiór zdolności, które sprawiają, że organizacje stają się bardziej elastyczne i szybciej reagują na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Wśród dynamicznych zdolności organizacji wyszczególniono: orientację rynkową, stanowiącą zestaw działań ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb odbiorców/użytkowników innowacji [2, s. 4–5]; orientację innowacyjną, tj. skłonność organizacji do angażowania się w działania innowacyjne mające charakter strategiczny [20, s. 178–184]; orientację na uczenie się odzwierciedlającą zdolność organizacji do tworzenia, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy [14, s. 2] oraz zdolność absorpcyjną organizacji stanowiącą zbiór dynamicznych procedur organizacyjnych, dzięki którym organizacje nabywają, przyswajają i przekształcają dostępną bazę wiedzy [27, s. 24].

Należy zauważyć, że chociaż proces przyjmowania (adaptacji) innowacji składa się z różnych etapów, większość badaczy analizujących uwarunkowania tego procesu uogólnia wpływ badanych czynników w obrębie wszystkich etapów analizowanego procesu [12, s. 589–713; 8, s. 555–590]. Przyjęcie założenia, że wymienione uwarunkowania organizacyjne wpływają odmiennie na poszczególne etapy procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji stało się podstawą przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki przedstawia niniejsze opracowanie. Badania zostały przeprowadzone w ramach „Narodowego Programu Foresight – Wdrożenie Wyników”<sup>1</sup>, w okresie od czerwca 2013 r. do kwietnia 2014 r., przy wykorzystaniu metody delfickiej.

<sup>1</sup> „Narodowy Program Foresight – Wdrożenie Wyników” – Przedsięwzięcie realizowane na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) w ramach projektu systemowego

### 3. Charakterystyka metody delfickiej

Metoda delficka (*Delphi Method*) stanowi specyficzną w naukach społecznych metodę badań empirycznych wykorzystywaną przeważnie do badania zjawisk, które z założenia wymykają się ocenie w oparciu o zastosowanie precyzyjnych metod i technik analitycznych [17, s. 37–52]. Podejście delfickie jest zaliczane do grupy metod poszukiwań swobodnych w sferze metod twórczego myślenia i polega na ustrukturalizowanym procesie komunikacji grupowej w celu zapewnienia efektywności działania niezależnych jednostek, które jako zbiorowość dążą do rozwiązania złożonego problemu [15, s. 175]. Podejście delfickie bazuje na założeniu, że przewidywania zorganizowanej grupy uczestników panelu (ekspertów) są dokładniejsze niż opinie uzyskane w drodze przeprowadzenia wywiadów nieustrukturyzowanych z indywidualnymi respondentami [24, s. 915].

Ogólny mechanizm badawczy wpływający na ostateczny kształt rezultatów badania delfickiego opiera się na czterech podstawowych zasadach i obejmuje: 1) właściwy z punktu widzenia celów badania dobór potencjalnych uczestników panelu (ekspertów) wyselekcjonowanych w oparciu o posiadaną wiedzę specjalistyczną i/lub doświadczenie zawodowe w obszarze postawionego problemu badawczego; 2) istnienie wielokrotnych interakcji warunkujących możliwość modyfikacji wcześniejszych ocen uczestników panelu (ekspertów) w celu osiągnięcia ostatecznej jednomyślności; 3) istnienie sprzężeń zwrotnych stosowanych wobec uczestników panelu (ekspertów), w postaci statystycznej analizy wyników poprzednich rund badania oraz 4) uzyskanie wiarygodnych i spójnych opinii wygenerowanych przez uczestników panelu (ekspertów) w obszarze postawionego problemu badawczego [17, s. 37–52; 15, s. 176; 24, s. 914–915].

W ostatnich latach metoda delficka została zmodyfikowana (tj. skrócona) i dzięki temu rozszerzono jej zastosowanie w wielu różnych dyscyplinach naukowych, w tym m.in. w obszarze nauk o zarządzaniu (np.: w zarządzaniu ryzykiem, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu zmianami czy zarządzaniu zasobami ludzkimi). Jak stwierdza M. Matejun [15, s. 178], wśród podstawowych domen wykorzystania metody delfickiej w naukach o zarządzaniu można wymienić m.in. analizę i identyfikację problemów zarządzania na poziomie funkcjonalnym, procesowym lub zasobowym. Zastosowanie metody delfickiej jest szczególnie uzasadnione w sytuacji wysokiej niepewności, gdy występuje brak danych lub niedostateczna ilość odpowiednich informacji [15, s. 176]

---

nr UDA-POIG.01.01.03–00–001/08–00 Wsparcie systemu zarządzania badaniami naukowymi oraz ich wynikami w ramach Priorytetu I, Działania 1.1, Poddziałania 1.1.3 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013.

lub gdy istotne zmienne dotyczące problemu oraz interakcje między nimi są bardzo złożone i nie zostały dotychczas precyzyjnie zbadane [24, s. 914–915].

## 4. Metodologia przeprowadzonych badań

Badania empiryczne, których wyniki przedstawia niniejsze opracowanie, objęły zorganizowany proces dwóch rund badań kwestionariuszowych przeprowadzonych do osiągnięcia statystycznej zgodności opinii uczestników panelu (ekspertów). Ze względu na złożony i wieloaspektowy obszar zaprojektowanego zamierzenia badawczego zdecydowano się na uwzględnienie w panelu ekspertów dwóch grup respondentów, tj. pracowników naukowych i praktyków gospodarczych. Taki dobór uczestników panelu (ekspertów) pozwolił na wykorzystanie twórczego efektu synergii wynikającego z połączenia doświadczenia i wiedzy pracowników naukowych i praktyków gospodarczych w obszarze identyfikacji kluczowych uwarunkowań procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji w polskich organizacjach.

Rzesłanie za pośrednictwem poczty elektronicznej kwestionariusza badawczego do uczestników panelu rozpoczęło fazę zbierania i uzgadniania opinii ekspertów. Faza ta składała się zasadniczo z dwóch rund badawczych, z których pierwsza zakończyła się analizą otrzymanych wyników przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi informatycznych i statystycznych. W oparciu o statystyczną analizę zebranych indywidualnych i anonimowych odpowiedzi opracowano wstępną propozycję uszeregowania (wg stopnia ważności) analizowanych uwarunkowań poszczególnych etapów procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji. Runda druga polegała na przesłaniu (za pośrednictwem poczty elektronicznej) uczestnikom panelu (ekspertom) uporządkowanych i zestawionych przez grupę monitorującą wyników poprzedniej rundy badania, a także zmodyfikowany kwestionariusz wraz z komentarzem. Po zapoznaniu się z nadesłanymi wynikami uczestnicy panelu (ekspersi) mogli ustosunkować się do tych wypowiedzi (i zrewidować swoje wcześniejsze opinie), odpowiadając na pytania zmodyfikowanego kwestionariusza (ankiety). Ponieważ eksperci nie dokonali zasadniczych zmian w sugerowanym rankingu, należy założyć, że osiągnięto zadowalający poziom zgodności opinii respondentów, co pozwoliło na zakończenie procesu badań kwestionariuszowych.

Do badania zakwalifikowano 264 ekspertów (w pierwszej turze postępowania delfickiego) i 216 respondentów (w turze drugiej), reprezentujących zróżnicowane doświadczenie zawodowe i wiedzę akademicką. Aktywny udział tak dużej grupy uczestników panelu (ekspertów) zagwarantował, po pierwsze, większy obiektywizm zebranych opinii, a po drugie, zapewnił większą istotność statystyczną uzyskanych wyników oraz umożliwił bardziej precyzyjną identyfikację i ocenę wpływu różnorodnych uwarunkowań organizacyjnych na poszczególne etapy procesu przyjmowania innowacji w polskich organizacjach.

Badanie delfickie przeprowadzono w czterech województwach: łódzkim, podlaskim, śląskim oraz mazowieckim. Wybór województw został podyktowany koniecznością uwzględnienia partnerów konsorcjum realizujących przedsięwzięcie oraz dodatkowo wskazaniem województw mazowieckiego i śląskiego jako regionów cechujących się najwyższym syntetycznym wskaźnikiem innowacyjności [22, s. 58]. Strukturę respondentów (uczestników panelu) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura respondentów wg województw

Województwo	Liczba zaproszeń	Liczba respondentów	
		I tura	II tura
Łódzkie	153	41	36
Mazowieckie	207	78	62
Podlaskie	89	49	36
Śląskie	203	96	82
<b>Razem</b>	<b>652</b>	<b>264</b>	<b>216</b>

Źródło: opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę respondentów (uczestników panelu) stanowili przedstawiciele sfery nauki (73% w pierwszej turze badania delfickiego i 71% w turze drugiej) oraz instytucji otoczenia biznesu (odpowiednio 14% i 13%). Sferę gospodarki reprezentowało 5% ogółu badanych w pierwszej turze badania i 7% w turze drugiej, natomiast 8% ankietowanych w obu turach stanowili pracownicy sektora administracji na szczeblu wojewódzkim. Pozostali respondenci to przedstawiciele innych podmiotów i instytucji.

Uczestników panelu (ekspertów) poproszono o ocenę siły wpływu czynników zidentyfikowanych w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe, uwarunkowań organizacyjnych na poszczególne etapy procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji w pięciostopniowej skali Likerta od 1 – „brak wpływu” do 5 – „bardzo silny wpływ”. Zebrane wyniki poddano analizie statystycznej, biorąc pod uwagę zgodność uzyskanych opinii oraz określoną przez ekspertów siłę oddziaływania tych czynników na poszczególne etapy procesu przyjmowania innowacji.

W celu weryfikacji stopnia zgodności opinii ekspertów wykorzystano podejście rankingowe. Podejście takie eliminuje wiele krytycznych ograniczeń metody delfickiej, jako nieposiadającej statystycznie istotnych miar analizowanych zmiennych. Analiza zgodności uzyskanych opinii polegała na sprawdzeniu podstawowych statystyk dla wszystkich badanych uwarunkowań. C.G. Ononiu [18, s. 120] wskazuje, że kluczowa dla ustalenia zgodności opinii ekspertów miara statystyczna to odchylenie standardowe ( $s$ ), którego wartość nie powinna przekraczać 1.00. Silna zgodność opinii ekspertów w zakresie poziomu istotności badanego czynnika występuje, gdy odchylenie standardowe mieści się w przedziale  $<0.0; 0.5>$ , natomiast dla odchylenia

(0.6; 1.0> uznaje się, że osiągnięto zgodność opinii ekspertów na przeciętnym poziomie. Jeżeli jednak wartość mediany dla czynnika, którego odchylenie standardowe mieści się w przedziale (0.6; 1.0> jest mniejsza od 3.5 – w pięciostopniowej skali Likerta, to uznaje się, że opinie członków panelu (ekspertów) dla takiego czynnika nie osiągnęły dostatecznej zgodności.

## 5. Wyniki przeprowadzonych badań

Wyniki analizy istotności czynników, w poszczególnych grupach uwarunkowań organizacyjnych, na analizowanych etapach procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji (tj. etapie inicjacji, etapie podjęcia decyzji o przyjęciu innowacji oraz etapie implementacji innowacji) przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Analiza istotności uwarunkowań organizacyjnych na poszczególnych etapach procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji

Uwarunkowania		Inicjacja			Podjęcie decyzji o przyjęciu innowacji			Implementacja innowacji		
		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Z.1	Zasoby finansowe	3.20	0.60	3.0	4.14	0.30	4.0	4.89	0.18	5.0
Z.2	Zasoby rzeczowe	3.14	0.66	3.0	4.82	0.31	5.0	4.00	0.15	4.0
Z.3	Zasoby ludzkie	4.92	0.23	5.0	4.01	0.36	4.0	4.12	0.17	4.0
Z.4	Zasoby informacyjne	4.95	0.37	5.0	3.20	0.37	3.0	3.89	0.36	4.0
W.1	Wsparcie członków zespołu zarządzającego	4.15	0.07	4.0	3.96	0.03	4.0	4.06	0.36	4.0
K.1	Komunikacja wewnętrzna	3.97	0.02	4.0	4.11	0.23	4.0	3.23	0.34	3.0
K.2	Komunikacja zewnętrzna	4.06	0.29	4.0	2.84	0.47	3.0	4.08	0.87	4.0
S.1	Specjalizacja	3.87	0.25	4.0	2.96	0.57	3.0	2.04	0.66	2.0
S.2	Zróżnicowanie wertykalne	2.12	1.36	2.0	3.31	0.51	3.0	3.19	0.70	3.0
S.3	Zróżnicowanie horyzontalne	2.87	1.28	3.0	2.77	0.86	3.0	2.07	0.53	2.0
S.4	Nasilenie administracji	2.18	0.78	2.0	2.77	0.33	3.0	2.95	0.07	3.0
S.5	Formalizacja	2.16	0.84	2.0	3.04	0.05	3.0	3.32	0.13	3.0
S.6	Centralizacja	2.02	0.92	2.0	3.86	0.61	4.0	3.91	0.69	4.0
O.1	Orientacja rynkowa	4.07	0.46	4.0	3.12	0.47	3.0	4.27	0.23	5.0
O.2	Orientacja na innowacje	4.18	0.37	4.0	4.74	0.15	5.0	4.04	0.32	4.0
O.3	Orientacja na uczenie się	4.23	0.18	4.0	4.82	0.35	5.0	3.98	0.41	4.0
O.4	Zdolność absorpcyjna	4.79	0.44	5.0	4.07	0.15	4.0	4.00	0.29	4.0

(1) – wartość średnia; (2) – odchylenie standardowe; (3) – mediana

Źródło: opracowanie własne.

Wynikiem obu rund przeprowadzonych badań kwestionariuszowych było wyszczególnienie grupy uwarunkowań organizacyjnych uznanych przez ekspertów za najbardziej istotne dla przebiegu procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji w polskich organizacjach. Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, za najistotniejsze na etapie inicjacji respondenci (członkowie panelu) uznali: zasoby ludzkie (Z.3) i informacyjne (Z.4), wsparcie członków zespołu zarządzającego (W.1), komunikację zewnętrzną (K.2) oraz specjalizację (S.1). W grupie dynamicznych zdolności organizacji kluczową rolę, na tym etapie, przypisano zdolności absorpcyjnej (O.4). Na etapie podjęcia decyzji o przyjęciu innowacji najistotniejsze, zdaniem ekspertów, są: zasoby finansowe (Z.1) i rzeczowe (Z.2), wsparcie członków zespołu zarządzającego (W.1), komunikacja wewnętrzna (K.1) oraz dwie zmienne strukturalne – formalizacja (S.5) i centralizacja (S.6). Podjęcie decyzji o przyjęciu innowacji uwarunkowane jest również rozwinięciem w organizacji orientacji na innowację (O.2) oraz orientacji na uczenie się (O.3). Wreszcie, na etapie implementacji innowacji kluczową rolę, zdaniem respondentów, odgrywają: zasoby finansowe (Z.1) i ludzkie (Z.3), wsparcie członków zespołu zarządzającego (W.1), komunikacja zewnętrzna (K.2), nasilenie administracji (S.4), formalizacja (S.5) i centralizacja (S.6) oraz przyjęcie orientacji rynkowej (O.1).

## Podsumowanie

W artykule zawarto rozważania dotyczące wpływu uwarunkowań organizacyjnych na zdolność i skłonność współczesnych organizacji do przyjmowania (adaptacji) innowacji. W oparciu o przeprowadzone badanie delfickie, obejmujące dwie rundy badań kwestionariuszowych, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: dlaczego niektóre organizacje są w stanie przyjmować więcej innowacji niż inne, mimo funkcjonowania w tych samych lub podobnych kontekstach zewnętrznych?

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na fakt, że zdolność i skłonność polskich organizacji do przyjmowania (adaptacji) innowacji wynika z oddziaływania rozmaitych uwarunkowań organizacyjnych i to zarówno czynników o charakterze zasobowym, jak i uwarunkowań związanych z dynamicznymi zdolnościami organizacji.

Efektywny przebieg etapu inicjacji obejmujący poszukiwanie, selekcję i ocenę dostępnych innowacji w kierunku opracowania koncepcji i zainicjowania planu przyjęcia (adaptacji) innowacji zależy przede wszystkim od posiadanej w organizacji zdolności nabywania, przyswajania i wykorzystywania dostępnej bazy wiedzy (zdolności absorpcyjnej). Na tym etapie członkowie zespołu zarządzającego powinni stymulować twórczą wymianę doświadczeń i pomysłów przez zwiększenie udziału specjalistów w ogólnej liczbie zatrudnionych. Kluczowe znaczenie odgrywa również świadomość istniejącej bazy wiedzy stymulowana efektywną komunikacją zewnętrzną

oraz tworzenie odpowiednich postaw wobec innowacji, w drodze rozwijania zasobów ludzkich i informacyjnych.

Etap podjęcia decyzji o adaptacji innowacji oznacza szacowanie przydatności innowacji (i jej kompatybilności) dla organizacji, zakresu i sposobów jej wdrażania oraz szczególnych wymagań, jakie niesie za sobą przyjęcie innowacji w organizacji. Na tym etapie członkowie zespołu zarządzającego powinni wzmacniać komunikację wewnętrzną oraz orientację na innowacje i uczenie się. Ponieważ na tym etapie ocenie podlegają przede wszystkim względy technologiczne i inżynierskie związane z przyjęciem innowacji, konieczne jest również posiadanie w organizacji odpowiednio rozwiniętych zasobów finansowych i rzeczowych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, na etapie podjęcia decyzji o adaptacji innowacji oraz na etapie implementacji innowacji istotną rolę pełni większa kontrola biurokratyczna. Wysoki stopień centralizacji i formalizacji zmniejsza niejasności i sprzeczności (konflikty) w odniesieniu do przyjmowanej innowacji, minimalizując jednocześnie niektóre źródła indywidualnego oporu wobec zmian. Uzyskane wyniki są zbieżne z postulowanymi w literaturze przedmiotu stwierdzeniami, że wysoka centralizacja i formalizacja (charakterystyczne dla organizacji mechanicznych) wspierają przyjęcie i wdrożenie innowacji [6, s. 218–219]. Na ostatnim etapie procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji istotnego znaczenia nabiera również rozwijanie zasobów ludzkich i finansowych, przyjęcie orientacji rynkowej oraz komunikacja zewnętrzna – efektywna implementacji innowacji wymaga bowiem niejednokrotnie zatrudniania konsultantów, tworzenia zespołów projektowych oraz szczegółowego planowania i monitorowania dalszego procesu jej wykorzystywania.

Zaprezentowane rozważania teoretyczne oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych przynoszą istotne implikacje zarówno w obszarze rozwoju teorii, jak i w obszarze praktyki gospodarczej. Po pierwsze, konceptualizacja innowacji w ujęciu procesowym pozwala na odejście od – szeroko wykorzystywanego w większości opracowań naukowych – rozróżnienia między organizacjami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi, w kierunku badania specyfiki działań strategicznych podejmowanych przez organizacje innowacyjne. Po drugie, przedstawione wyniki badań empirycznych pozwalają na pełniejsze zrozumienie istoty i uwarunkowań procesu przyjmowania (adaptacji) innowacji, co może przyczynić się do zaproponowania lepszych praktyk zarządzania innowacjami w polskich organizacjach. Znajomość tych uwarunkowań może stanowić strategiczną podstawę zdolności polskich organizacji do wdrażania innowacji, umożliwiając jednocześnie bardziej optymalne zarządzanie szeroko rozumianym procesem innowacji.



## Bibliografia

- [1] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, Vol. 17 (1).
- [2] Bartlett D., Gurel E., *The Influence of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Social Capital on Innovation in Small Hotels: A Cross Cultural Study*, European Academy of Management Conference, Rotterdam 2012.
- [3] Borowiecki R., *Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”, Kraków 1993.
- [4] Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, 3rd edition, Oxford University Press, Oxford 1994.
- [5] Damanpour F., Chiu H.H., Wischnevsky J.D., *Organizational Complexity, Resources and the Adoption of Management Innovations: The Influence of Adoption Process*, European Academy of Management Conference, Liverpool 2009.
- [6] Damanpour F., Schneider M., *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*, "British Journal of Management" 2006, Vol. 17.
- [7] Damanpour F., Wischnevsky J.D., *Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations*, "Journal of Engineering and Technology Management" 2006, Vol. 23.
- [8] Damanpour F., *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, "Academy of Management Journal" 1991, Vol. 34 (3).
- [9] Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What Are They?* "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21 (10/11).
- [10] Gopalakrishnan S., Damanpour F., *A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management*, "Omega The International Journal of Management Science" 1997, Vol. 25 (1).
- [11] Hameed M.A., Counsell S., Swift S., *A Conceptual Model for the Process of IT Innovation Adoption in Organizations*, "Journal of Engineering and Technology Management" 2012, Vol. 29.
- [12] Kimberly J.R., Evanisko M., *Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations*, "Academy of Management Journal" 1981, Vol. 24 (4).
- [13] Klein K. J., Sorra J.S., *The Challenge of Innovation Implementation*, "The Academy of Management Review" 1996, Vol. 21 (4).
- [14] Liu H., Huang J., *Organizational Learning, NPD and Environmental Uncertainty: An Ambidexterity Perspective*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009.

- [15] Matejun M., *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera-Ludwiczynska E. (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [16] Matta V., Koonce D., Jeyaraj A., *Initiation, Experimentation, Implementation of Innovations: The Case for Radio Frequency Identification Systems*, "International Journal of Information Management" 2012, Vol. 32.
- [17] Mullen P., *Delphi: Myths and Reality*, "Journal of Health Organization and Management" 2003, Vol. 17 (1).
- [18] Ononiwu C.G., *A Delphi Examination of Inhibitors of the Effective Use of Process Industry Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: A Case Study of New Zealand's Process Industry*, "The Electronic Journal Information Systems Evaluation" 2013, Vol. 16 (2).
- [19] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- [20] Pichlak M., *Orientacja innowacyjna – próba konceptualizacji*, [w:] Pyka, J. (red), *Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, Wydawnictwo TNOIK, Katowice 2009.
- [21] Pierce J.L., Dalbecq A.L., *Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation*, "Academy of Management Review" 1977, Vol. 2 (1).
- [22] *Regionalne systemy innowacji w Polsce – raport z badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- [23] Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- [24] Shang S., *Dual Strategy for Managing User Resistance with Business Integration Systems*, "Behaviour & Information Technology" 2012, Vol. 31 (9).
- [25] Subramaniam M., Youndt M.A., *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48 (3).
- [26] Xu K., Sirmon D.G., Gao S., *R&D Resources, R&D Management, and Innovation: Evidence of Mediation*, American Academy of Management Conference, Montreal 2010.
- [27] Yeoh P.L., *Realized and Potential Absorptive Capacity: Understanding Their Antecedents and Performance in the Sourcing Context*, "Journal of Marketing Theory and Practice" 2009, Vol. 17 (1).

---

## UWARUNKOWANIA PROCESU ADAPTACJI INNOWACJI W POLSKICH ORGANIZACJACH

### Streszczenie

W artykule zawarto rozważania dotyczące wpływu uwarunkowań organizacyjnych na zdolność i skłonność współczesnych organizacji do przyjmowania (adaptacji) innowacji. Wykorzystując model jednolitej sekwencji, zidentyfikowano najważniejsze etapy procesu przyjmowania innowacji. Następnie, bazując na dokonanym przeglądzie literatury, scharakteryzowano organizacyjne uwarunkowania adaptacji innowacji we współczesnych organizacjach. W dalszej kolejności przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych metodą delficką wśród 264 polskich ekspertów, z których wynika, że efektywny przebieg etapu inicjacji zależy przede wszystkim od posiadanych w organizacji zasobów ludzkich i informacyjnych oraz zdolności absorpcyjnej; na etapie podjęcia decyzji o adaptacji innowacji kluczowe znaczenie odgrywiają zasoby finansowe i rzeczowe oraz wsparcie członków zespołu zarządzającego; wreszcie, efektywny przebieg etapu implementacji innowacji wiąże się z posiadаныmi zasobami finansowymi i ludzkimi, większą kontrolą biurokratyczną oraz przyjęciem orientacji rynkowej.

**SŁOWA KLUCZOWE: ADAPTACJA INNOWACJI, UJĘCIE PROCESOWE,  
UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE, DYNAMICZNE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI**

---

## ANTECEDENTS OF INNOVATION ADOPTION PROCESS IN POLISH ORGANIZATIONS

### Abstract

The paper analyses the effects of different organizational antecedents on the organizations' ability and their willingness to adopt innovation. Firstly, by using the "unitary sequence model" different stages of innovation adoption process were identified. Then, based on the literature review, organizational antecedents of innovation adoption process were characterized. Finally, Delphi Method was used to collect in-depth data from 264 polish experts. The empirical results obtained confirmed that effective initiation depends basically on human, and information resources, as well as on high value of absorptive capacity; adoption decision – on financial, and material resources and top managers' attitudes toward innovation, whereas implementation – on financial and human resources, higher bureaucratic control, and market orientation.

**KEY WORDS: INNOVATION ADOPTION, PROCESS APPROACH, ORGANIZATIONAL  
ANTECEDENTS, DYNAMIC CAPABILITIES**

# ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE – ZAGADNIENIE NA STYKU NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE ORAZ NAUK O ZARZĄDZANIU

## Wprowadzenie

Zagadnienia – bezpieczeństwo narodowe oraz zarządzanie kryzysowe – były dotychczas rozumiane przede wszystkim jako przygotowanie państwa i jego obywateli do funkcjonowania w sytuacjach wystąpienia zewnętrznych zagrożeń polityczno-militarnych [10, s. 19–47; 14, s. 14 i nast.]. Obecnie zagadnienia te należy rozumieć przede wszystkim jako działania realizowane przez administrację publiczną i obywateli w obliczu katastrof naturalnych czy awarii technicznych, a polegające na zapobieganiu takim wydarzeniom, wielorakiemu przygotowaniu na możliwość ich wystąpienia oraz faktycznemu reagowaniu na takie wystąpienie i odbudowie/przywróceniu stanu właściwego po zdarzeniu krytycznym, a zatem działaniach związanych ze znacznie szerszej rozumianymi sytuacjami kryzysowymi<sup>1</sup>. Specyficznie odrębnym wyzwaniem staje się też ustalenie, w jakich warunkach sytuacja nadzwyczajna naruszająca funkcjonowanie społeczności lokalnej (np. w gminie lub powiecie) przekształca się w zdarzenie kryzysowe tej społeczności oraz odrębnie, w jakich warunkach zdarzenie kryzysowe przekształca się w zagrożenie bezpieczeństwa narodowego<sup>2</sup>. Kwestie te najlepiej jest

\* **Doc. dr inż. Marek Kisilowski** – Wydział Administracji, Politechnika Warszawska.

\*\* **Dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki** – Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska.

<sup>1</sup> Jest to wręcz obowiązek nakładany na państwa członkowskie przez obowiązującą od 1.01.2014 r. Decyzję Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1313/2013/EU z dnia 17.12.2013 r. w sprawie Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności (UMOL).

<sup>2</sup> Por. produkty projektu prowadzonego przez konsorcjum: Akademia Obrony Narodowej, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpowarowej, Politechnika Warszawska, Szkoła Główna Służby

postrzeżać w konwencji właściwej naukom o zarządzaniu, tzn. w ujęciu procesowym, ujęciu struktur organizacyjnych, ujęciu metodyk i metod związanych z triadą problemową „ryzyko operacyjne – bezpieczeństwo zasobowe – ciągłość działania”<sup>3</sup>.

Wymaga to innego spojrzenia nie tylko na zakres pojęcia „bezpieczeństwo narodowe”, lecz również na właściwe przygotowanie specjalistycznych kadr, co musi wiązać się nie tylko ze zmianą podejścia do studiów wyższych w zakresie bezpieczeństwa narodowego, ale i z wypracowaniem znacznie szerszego zaplecza dyscyplin naukowych niezbędnego dla dokonywania racjonalnych wyborów [5, s. 11–23]. Takie podejście do problematyki bezpieczeństwa narodowego wymaga spojrzenia holistycznego i interdyscyplinarnego właściwego dla współczesnych koncepcji cywilizacji wiedzy połączonej z koncepcjami zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego zarządzania [5, 22].

To, jakie będą kadry specjalistów bezpieczeństwa narodowego w Polsce, zależy przede wszystkim od tego, jakie będą studia kształcące w tym zakresie, a więc i jakie będzie zaplecze naukowe tych studiów. Należy przyjąć, że nie można kształcić pod kątem jednego profilu specjalisty w zakresie takiego bezpieczeństwa, tak jak nie kształci się ogólnie inżyniera czy ekonomisty. Konieczna jest specjalizacja i odpowiadające jej różne zakresy kształcenia. Wynika to zwłaszcza z zakresu infrastruktury krytycznej państwa (określonej w ustawie o zarządzaniu kryzysowym<sup>4</sup>), którą stanowią następujące systemy: (a) zaopatrzenia w energię, surowce energetyczne i paliwa, (b) produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych, (c) transportowe, (d) łączności, (e) sieci teleinformatycznych, (f) finansowe, (g) zapewniające ciągłość działania administracji publicznej, (h) zaopatrzenia w żywność, (i) zaopatrzenia w wodę, (j) ochrony zdrowia, (k) ratownicze, (l) zasobów dziedzictwa narodowego.

Współcześni studenci mają świadomość, że w swej przyszłej pracy zawodowej będą twórczo wykorzystywać zdobytą wiedzę, korzystając z różnych zasobów wykształcenia uzyskanego w toku studiów [6, s. 95–105] i że czeka ich kształcenie ustawiczne aktualizujące i poszerzające wiedzę i umiejętności (idea *long life learning*).

Realizacja tych założeń wymaga szczególnej roli uczelni technicznych, ponieważ bez szerokiego wsparcia nauk technicznych i informatyki niemożliwe jest dziś zapewnianie bezpieczeństwa narodowego.

---

Pożarniczej. Celem projektu jest opracowanie metodyki oceny ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej, w tym zniszczenia lub zakłócenia funkcjonowania infrastruktury krytycznej państwa. Projekt ID 193751 *Metodyka oceny ryzyka na potrzeby systemu zarządzania kryzysowego RP*, Konkurs 3/2012 bezpieczeństwo i obronność, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, termin realizacji 27.08.2015 r.

<sup>3</sup> Koncepcję takiej triady i zarządzania nią opisano w [21]. W świetle ustaleń wspomnianego wyżej projektu NCBiR *Metodyka oceny ryzyka...* zachodzi daleko idąca analogia w tym względzie między zarządzaniem pojedynczą organizacją a zarządzaniem kryzysowym.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym z późn. zm. (tekst ujednolicony z dnia 02.10.2013 r.)

## 1. Zakres pojęć „bezpieczeństwo narodowe” i „zarządzanie kryzysowe”

Tradycyjnie bezpieczeństwo narodowe było definiowane w aspekcie przede wszystkim politycznym, jako tworzenie trwałej ochrony interesów państwa i narodu przed zagrożeniami natury militarnej i pozamilitarnej z wykorzystaniem sojuszy międzynarodowych [9; 13, s. 101]. Kryzys gospodarczy i finansowy ostatnich lat silnie uwidocznili konieczność znacznie szerszego ujmowania tego problemu. Bezpieczeństwa państwa nie da się zabezpieczyć jedynie w oparciu o siły zbrojne i system obronny. Bardzo ważną rolę odgrywa tu bezpieczeństwo gospodarcze i społeczne [4, s. 289 i nast.].

Współcześnie bezpieczeństwo narodowe w demokratycznym państwie prawa jest rozpatrywane na trzech poziomach:

- zapewnienia bezpieczeństwa zewnętrznego jako niepodległości i integralności terytorialnej;
- zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego przez utrzymanie ładu i porządku;
- zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju przez zabezpieczenie stabilnego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i ochrony środowiska.

Trudno też dziś mówić o bezpieczeństwie wyłącznie w skali kraju. Proces globalizacji, szeroki przepływ osób, towarów, kapitału i usług osiągnął taki poziom, że utrzymanie granic państwowych stało się iluzoryczne. Dodatkowo w epoce społeczeństwa informacyjnego pojęcie granic w wielu sferach aktywności społecznej przestaje funkcjonować, zaś najpoważniejszymi zagrożeniami dla bezpieczeństwa stają się zagrożenia ukierunkowane na dezorganizację pracy systemów informacyjnych/informatycznych, a także niekontrolowany przepływ wiedzy, technologii i kapitałów.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto za Grzegorzem Sobolewskim definicję terminu „bezpieczeństwo”, jako stanu, „w którym ludzie (społeczeństwo) mają pewność, że nie zagrażają im żadne negatywne zdarzenia spowodowane przyczynami losowymi (naturalnymi) lub nielosowymi (celowymi), które stanowiłyby przeszkodę do stabilnego rozwoju i normalnej egzystencji” [18, s. 46]. Postępujące zmiany w rozumieniu pojęcia bezpieczeństwa dotyczą przesuwania się punktu ciężkości z zagrożeń militarnych na inne zagrożenia często bardzo trudne do zidentyfikowania, których zarówno ustalenie, jak i środki reagowania wymagają szerokiej wiedzy specjalistycznej: technicznej, administracyjnej, ekonomicznej.

Bardzo ważną rolę w procesie zapewnienia bezpieczeństwa narodowego odgrywa zarządzanie kryzysowe, jako właściwe rozpoznawanie, wyznaczanie i ochrona infrastruktury krytycznej państwa, rozumianej jako rzeczywiste i cybernetyczne systemy niezbędne do minimalnego funkcjonowania gospodarki i społeczności, kluczowe w życiu obywateli [17]. Unijny Mechanizm Ochrony Ludności (UMOL) określa, że w zakresie zarządzania ryzykiem państwa członkowskie powinny:

- posiadać odpowiedni proces planowania mający na celu zapobieganie ryzyku oraz przygotowanie się na wypadek zaistnienia klęski lub katastrofy;
- być zdolne do podejmowania działań mających na celu zapobieganie ryzyku oraz przygotowania się do skutecznego i szybkiego reagowania w przypadku klęsk lub katastrof.

Zdolność zarządzania ryzykiem jest oceniana pod względem potencjału technicznego, finansowego oraz administracyjnego. Co ciekawe dla tego niniejszego tekstu, UMOL wskazuje potrzebę posiadania przez każdy z krajów członkowskich narodowej metodyki oceny ryzyka<sup>5</sup>.

## 2. Rola różnych dyscyplin nauk w rozwoju zarządzania kryzysowego

Współczesna nauka o bezpieczeństwie nie może być nauką opisową, najbliższą naukom prawnym i administracyjnym. Musi stać się nauką o stosowaniu dorobku nauk technicznych, społecznych, ekonomicznych (w tym zarządzania) i wojskowych w zarządzaniu kryzysowym. Powoduje to oczywiście, że opracowania naukowe z zakresu nauk o bezpieczeństwie starają się przenosić pojęcia i metody z innych dyscyplin naukowych. Nie dochodzi jednak na razie do satysfakcjonującej syntezy [1, s. 11–12]. Wydaje się, że taką można zapewnić na gruncie nauk o zarządzaniu, weryfikując to operacyjnie w programach edukacyjnych. Jeśli bowiem ogólnie podzielimy potencjalne zagrożenia na:

- naturalne – powodowane zjawiskami natury,
- techniczne – związane z działalnością człowieka i rozwojem naukowo-technicznym,
- społeczne [20],

to należy podkreślić, że udział zagrożeń o charakterze technicznym i społecznym w ostatnim 20-leciu systematycznie wzrasta. Wymaga to więc interdyscyplinarnego naukowego zaplecza (w sensie zespołów i koncepcji naukowych), umożliwiającego rozpoznawanie zagrożeń, zapobieganie im, ograniczanie skutków ich spełniania i odbudowywanie po zajściu zdarzeń kryzysowych.

Szczególnie niedostateczne jest podejście do dorobku nauk o zarządzaniu i korzystanie z jego elementów, takich jak: organizowanie pracy zespołowej (analitycznej i projektowej), korzystanie z indywidualnych i zespołowych metod pobudzania kreatywności, a zwłaszcza systematycznego korzystania z kumulowanego doświadczenia, czyli zarządzania wiedzą, która to koncepcja jest jedną z najintensywniej obecnie rozwijanych w tych naukach.

---

<sup>5</sup> Pod terminem „ocena ryzyka” rozumie się łącznie trzy kolejne kroki metodycznego postępowania: identyfikacja zagrożeń, analiza ryzyka (przyczyn, podatności, skutków) oraz oszacowanie ryzyka. Por. [21].

W zapewnianiu bezpieczeństwa narodowego procesy tworzenia struktur zarządzania wiedzą należy poprzedzić ustrukturalizowaniem samej wiedzy, tj. doprowadzeniem do tworzenia zbiorów informacji opartych na wspólnej warstwie pojęciowej, podających się procesom syntezy i mogących być źródłem procesów osądu. W konsekwencji jeśli będziemy posiadać dobrze zbudowaną ontologię i dobrze uzupełniający się zespół specjalistów, to mamy szansę uzyskać efekty metodyczne i praktyczne w znacząco krótkim czasie. W bezpieczeństwie narodowym jest to tym bardziej istotne, że podejmowane działania, w szczególności w zakresie procesów zarządczych w sferze działań dotyczących zrównoważonego rozwoju, muszą wykorzystywać wiedzę i specjalistów z różnych dyscyplin naukowych. Wielokrotnie podkreślano w publikacjach, że wśród powodów prowadzących do degradacji zasobów, w tym w szczególności zasobów środowiska, istotne miejsce zajmuje brak wiedzy dotyczącej związków gospodarki, społeczeństwa i środowiska [11, s. 21–29]. Doskonalać zatem wiedzę w zakresie bezpieczeństwa, konieczne jest podejście systemowe i interdyscyplinarne. J. Kronenberg, odwołując się również do M. Fabera, R. Manstetena i J.L.R. Proopsa („akceptacja naszej niewiedzy jest pierwszym krokiem dla tworzenia bardziej racjonalnego podejścia do polityki ochrony środowiska” [3, s. 72–96]), podkreśla, że brak wiedzy społeczeństw w zakresie zrównoważonego rozwoju, a zwłaszcza ochrony zasobów, doprowadzał w przeszłości do upadku całych cywilizacji. Niewiedza, zdaniem autora, jest ograniczeniem, z którym nie może sobie poradzić nawet rozbudowany kapitał społeczny<sup>6</sup>. Należy przy tym uwzględnić, że w Polsce przede wszystkim jest akcentowana waga czynników twardych (nakładów finansowych, infrastruktury technicznej), co wynika w dużym stopniu z niedofinansowania nauki. Niedoceniane są natomiast czynniki miękkie, przede wszystkim zasoby ludzkie i ich rozwój.

### 3. Proponowany model kształcenia w zakresie bezpieczeństwa narodowego

Intensywne obecnie prace nad zmodyfikowaniem, unowocześnieniem, a zwłaszcza operacjonalizacją zarządzania kryzysowego i bezpieczeństwa narodowego w kontekście

<sup>6</sup> Rola informacji i poszukiwanie rzeczywistego ich wymiaru ekonomicznego i rozwojowego we współczesnym świecie stały się źródłem rozwoju nowej dyscypliny naukowej – infonomiki. Infonomika jako nauka ma jednak szerszy zakres przedmiotowy niż ekonomika informacji, gdyż obejmuje swym zasięgiem również miękkie elementy zarządzania informacjami, a zwłaszcza wykorzystanie technologii do zarządzania informacjami w organizacji. Szerzej na ten temat w [2]. Infonomika poszukuje również wartości informacji, szukając odpowiedzi na pytania, jak ludzie mogą wykorzystać informację w praktyce oraz jak zarządzanie informacją wpływa na ekonomiczne i zarządcze zachowania ludzi i struktur organizacyjnych? Autorzy, prezentując infonomikę jako nową dyscyplinę naukową, podkreślają istnienie w nauce dwóch orientacji: (a) pierwszej utożsamiającej infonomikę z ekonomiką informacji, (b) drugiej, reprezentowanej przez M. Hayera, ujmującej problematykę szerzej; taki program kształcenia jest realizowany na uniwersytetach amerykańskich i na Uniwersytecie Maastricht.



nowych zagrożeń turbulentnej (w sensie politycznym, ekonomicznym i środowiskowym) rzeczywistości pokazują na potrzebę pilnego znalezienia takiego modelu, który pozwoli na jego praktyczne stosowanie. Sugerowanym podejściem operacjonalizacji teorii jest wprowadzanie nowych programów edukacji z tego zakresu. Prawidłowe ukształtowanie zawodu specjalisty w zakresie bezpieczeństwa, uwzględniające europejskie wymagania UMOL oraz polskie wymagania ustawy o zarządzaniu kryzysowym, wskazuje na potrzebę, aby:

- system kształcenia zapewniał wysoki poziom wiedzy teoretycznej;
- obsadzanie stanowisk odbywało się w oparciu o obiektywne konkursy kompetencyjne przeprowadzane przez obiektywne i profesjonalne komisje zawodowe;
- zapewnić wysoki poziom etyczny i wdrożone standardy właściwego zachowania pracowników<sup>7</sup>.

Wymaga to dostosowania systemu kształcenia do trendów globalizacji, integracji i koniecznej modernizacji państwa oraz gospodarki. Zgodnie ze światową tendencją podstawowa kadra specjalistyczna w zakresie bezpieczeństwa musi posiadać ukończone co najmniej studia I stopnia – licencjackie, a konieczność zapewnienia kompatybilności z modelem bolońskim prowadzi do postulatu powszechności dwu- i trzystopniowego kształcenia: licencjat – magisterium – doktorat również z zakresu bezpieczeństwa narodowego i zarządzania kryzysowego. Studia wyższe w zakresie bezpieczeństwa wymagają kształcenia zarówno ogólnego, jak i specjalistycznego w zakresie różnych dziedzin i dyscyplin. Dążąc do ustalenia standardu podstaw wykształcenia, które absolwent studiów wyższych w zakresie bezpieczeństwa narodowego powinien posiadać, można przyjąć, że jest to wiedza z zakresu zwłaszcza:

- funkcjonowania państwa,
- funkcjonowania samorządu lokalnego i regionalnego,
- funkcjonowania administracji Unii Europejskiej,
- umiejętności skutecznego organizowania i kierowania zadaniami publicznymi,
- regulacji i zasad zarządzania kryzysowego,
- umiejętności opisywania, diagnozowania i prognozowania zjawisk i procesów,
- umiejętności zarządzania zespołami analitycznymi i projektowymi,
- umiejętności stosowania technik pobudzania kreatywności w analizowaniu, projektowaniu, organizacji i zarządzaniu,
- umiejętności stosowania technik negocjacyjnych,
- umiejętności planowania i organizowania komunikowania społecznego oraz przedsięwzięć public relations,
- zdolności podejmowania decyzji w sytuacjach obciążeń emocjonalnych,
- umiejętności absorpcji środków finansowych z Unii Europejskiej,

<sup>7</sup> Na konieczność zapewnienia wysokiego poziomu etycznego np. urzędników administracji publicznej zwracała uwagę Barbara Kudrycka [12, s. 509–513].

- znajomości specyfiki techniczno-technologicznej systemów infrastruktury krytycznej państwa,
- umiejętności wykorzystania nowych narzędzi i technologii, w tym technik informatycznych.

Nabywanie takich umiejętności wymaga dostępu do rozległej wiedzy z zakresu: prawa, ekonomii, socjologii, informatyki, statystyki, zarządzania, szeregu dyscyplin nauk technicznych, etyki itp. Musi się to wiązać z odejściem od tradycyjnego, wąsko ukierunkowanego kształcenia.

Zapotrzebowanie na specjalistów z zakresu bezpieczeństwa narodowego i zarządzania kryzysowego można pogrupować, formułując poziomy postulowany kształcenia. Mogą to być:

- studia z zakresu bezpieczeństwa o rozszerzonym programie kształcenia w zakresie: informatyki, zarządzania, ekonomii, a także wariantowo matematyki, podstaw techniki, planowania przestrzennego, ochrony środowiska itd.,
- studia równoległe z bezpieczeństwem narodowym,
- studia II stopnia i MPA (*Master of Public Administration*),
- studia podyplomowe, również w konwencji kształcenia na odległość (e-learning),
- studia doktoranckie z bezpieczeństwa narodowego.

Dydaktyka w zakresie bezpieczeństwa narodowego powinna być oparta na zespołach badawczych, które również muszą mieć charakter interdyscyplinarny. Wydziały prowadzące kształcenie na kierunku bezpieczeństwo narodowe powinny zabiegać o prawo doktoryzowania i habilitowania w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie narodowym. Realizując założenia strategii bolońskiej polskie szkolnictwo wyższe powinno zdefiniować ramy kwalifikacji dla kierunku bezpieczeństwo narodowe, zgodne z Europejskimi Ramami Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie [7, s. 171–181]<sup>8</sup>.

Uwzględniając szybki postęp wiedzy i umiejętności, a także demograficzną konieczność wydłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników, ogromnego znaczenia nabiera zagadnienie kształcenia ustawicznego kadr w zakresie bezpieczeństwa narodowego. Kształcenie ustawiczne musi być oparte o nowe technologie. Wymaga tego zarówno skala zagadnienia, jak i aktualny stan rozwoju technik przekazywania wiedzy. XXI wiek to czas globalizacji i dynamicznego rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Szybkość zmian i przepływ informacji stwarzają konieczność stałego doskonalenia wiedzy i umiejętności, a zatem kształcenia ustawicznego pracowników. Wymaga to szukania nowych instrumentów umożliwiających efektywne kształcenie ustawiczne.

<sup>8</sup> Także zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2008/C 111/01/WE z 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (Dz. Urz. UE z 6 maja 2008 r. nr C111/1).

Zapotrzebowanie na wiedzę, informację i komunikację wymusza szukanie rozwoju efektywnych dróg przekazywania wiedzy na szeroką skalę i w krótkim czasie. Jedną z takich dróg niewątpliwie stanowi e-learning, dający szansę efektywnego wspierania procesów pozyskiwania wiedzy, minimalizacji kosztów szkoleń, szybkości przekazywania wiedzy i umiejętności.

Wirtualna edukacja (*distance learning, e-learning, on-line learning*), czyli pozyskiwanie wiedzy i informacji przez komputer podłączony do intranetu i/lub internetu, może przybierać różne formy. Muszą być one skorelowane z celami i potrzebami organizacji [15] oraz uwzględniać jej wielkość i skalę działania.

Szkolenia w ramach kształcenia ustawicznego z wykorzystaniem technik kształcenia na odległość to duża szansa dla kadry w sferze bezpieczeństwa narodowego, szczególnie dla pracowników jednostek samorządu terytorialnego rozproszonych w terenie, gdzie prawidłowe gospodarowanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu kryzysowym musi obejmować właściwy dobór kadr, ich szkolenie i doskonalenie (szerzej na ten temat [16, s. 56–58]).

## Podsumowanie

Konieczne jest odejście od tradycyjnego spojrzenia na bezpieczeństwo narodowe przez pryzmat polityki i uwzględnienie szerokiego wachlarza aspektów zarządczych, ekonomicznych, społecznych i technicznych. Nowe spojrzenie na tę dyscyplinę należy na bieżąco weryfikować w ramach oczekiwanych nowych programach kształcenia. W szczególności powinno to dotyczyć właściwego przygotowania kadr specjalistów, których wykształcenie musi uwzględniać zarówno wiedzę z zakresu teorii bezpieczeństwa, jak i prawa, zarządzania oraz elementów techniki i technologii swoistych dla poszczególnych systemów infrastruktury krytycznej państwa<sup>9</sup>.

W związku z nowymi wyzwaniem, jakie przed specjalistami z zakresu bezpieczeństwa narodowego i zarządzania kryzysowego stawiają wymogi wynikające z rozwiązań przyjętych przez Unię Europejską, w tym w szczególności Unijnym Mechanizm Ochrony Ludności, oraz biorąc pod uwagę konieczność wdrażania zasady subsydiarności, konieczne będzie kształcenie nowych specjalistów z zakresu zarządzania kryzysowego i ochrony infrastruktury krytycznej dla wszystkich szczebli administracji publicznej. Będzie to wymagać wzbogacenia tradycyjnych form i zakresu kształcenia na kierunku „bezpieczeństwo narodowe” o problematykę: identyfikowania i zarządzania ryzykiem; zarządzania i zabezpieczania systemów zdefiniowanych jako infrastruktura krytyczna,

<sup>9</sup> Zagadnieniem interdyscyplinarności problemów administrowania i konieczności współdziałania z reprezentantami innych dyscyplin i kierunków badawczych poświęcona jest monografia pt. *Współzależność dyscyplin badawczych w sferze administracji publicznej* [19].

w szczególności tych, które znajdują się w domenie publicznej; zarządzania wiedzą i informacją; zarządzania relacjami ze społecznością lokalną; zarządzania zespołami ludzkimi, w szczególności w przypadkach działania w sytuacjach kryzysowych; programowania działań w zakresie gospodarki przestrzennej z uwzględnieniem wymagań ochrony infrastruktury krytycznej; identyfikacja i ochrona zasobów dziedzictwa kulturowego jako systemu infrastruktury krytycznej.

Zaproponowany katalog należy traktować jako otwarty i przedstawiony jako przykładowy, gdyż zakres kształcenia na studiach stopnia pierwszego i drugiego oraz w ramach kształcenia ustawicznego musi odpowiadać na dynamicznie zmieniające się potrzeby. Problematyka sformułowana w Unijnym Mechanizmie Ochrony Ludności i przepisach o zarządzaniu kryzysowym podlega obecnie zmianom, które muszą zostać zaabsorbowane do systemu kształcenia.

Wsparcie intelektualne dla procesów władczych i zarządczych oraz utrzymanie i rozwój posiadanych zasobów ludzkich w sektorze bezpieczeństwa narodowego i zarządzania kryzysowego wymaga tworzenia ontologii wieloaspektowych, wiedzy ustrukturalizowanej i sprawnego działania, a także właściwie zaprojektowanych i skonstruowanych systemów informacyjnych pozwalających w pełni korzystać ze zgromadzonych informacji. Wymusza to również właściwe zarządzanie wiedzą w jednostkach administracji publicznej odpowiedzialnych za bezpieczeństwo narodowe.

Odrębnym problemem, z którym muszą zmierzyć się zarówno współczesne struktury bezpieczeństwa, jak i szkolnictwo wyższe realizujące studia na kierunku bezpieczeństwo narodowe i kształcące w zakresie zarządzania kryzysowego, są różnice pojęciowe występujące na styku różnych gałęzi wiedzy. Utrudnia to gromadzenie, a następnie poszukiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w organizacjach. Jest to problem istotny również z punktu widzenia zarządzania wiedzą. W rozwoju nauki o bezpieczeństwie narodowym konieczne jest uwzględnienie tych ograniczeń, a co za tym idzie dokonanie właściwej translacji pojęć do aparatu pojęciowego wykorzystywanego przez użytkowników, czyli studentów kierunków bezpieczeństwo narodowe i kadr odpowiedzialnych za bezpieczeństwo narodowe i zarządzanie kryzysowe.

## Bibliografia

- [1] Bocia J. (red.), *Nauka administracji*, Kolonia Limited, Wrocław 2013.
- [2] Czekaj J., Ćwiklicki M., *Infonomika jako dyscyplina naukowa*, „E-mentor” 2009, nr 2 [online].
- [3] Faber M., Manstetten R., Proops J.L.R., *Toward an Open Future: Ignorance, Novelty and Evolution*, [in:] *Ecosystem health New Goals for Environmental Management*, Constanza R., Norton B.G., Haskell B.D. (eds.), Island Press, Washington, D.C. 1992.

- [4] Ficoń K., *Inżynieria Zarządzania Kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007.
- [5] Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- [6] Kisilowska H., Mroz M., *Prawna edukacja studentów wyższych uczelni technicznych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe” 1999, nr 7, Ośrodek Nauk Społecznych, Warszawa.
- [7] Kisilowski M., *Współczesne zarządzanie publiczne a konieczność zmian w kształceniu kadr administracji publicznej w Polsce*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, praca pod red. A. Bosiackiego, H. Izdebskiego, A. Nelickiego, I. Zachariasza, Liber, Warszawa 2010.
- [8] Kleiber M., *Rola nauki w myśleniu o przyszłości. Racjonalne wybory, a nie przeznaczenie*, [w:] *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, praca zb. pod red. J. Kleera, B. Galwasa, A. Wierzbickiego, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN, Warszawa 2009.
- [9] Koziej S., *Strategiczne problemy bezpieczeństwa globalnego i euroatlantyckiego*, AON, Warszawa 2005.
- [10] Koziej S., *Pierwsza dekada funkcjonowania w strukturach bezpieczeństwa NATO i UE – strategiczne doświadczenia Polski*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2012, nr 22.
- [11] Kronenberg J., Bergier T. (red.), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.
- [12] Kudrycka B., Peters B.G., Suwaj P.J. (red.), *Nauka administracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- [13] Pacuła P., *Przyszłość polityki „otwartych drzwi” NATO*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2012, nr 21.
- [14] Pokruszyński W., *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euro-regionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2010.
- [15] Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2003.
- [16] Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.
- [17] Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Presscom, Wrocław 2010.
- [18] Sobolewski G., *Zarządzanie kryzysowe wobec współczesnych wyzwań i zagrożeń*, [w:] *Nowe wyzwania i wykorzystanie współczesnej nauki w zarządzaniu kryzysowym*, praca zb. pod red. E. Sobczaka, WAIiNS PW, Warszawa 2010.
- [19] Wrzosek S., Domagała M., Izdebski J., Stanisławski T. (red.), *Współzależność dyscyplin badawczych w sferze administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

- [20] Zawila-Niedźwiecki J., *Pojęcie ryzyka operacyjnego i klasyfikacja jego rodzajów*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- [21] Zawila-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków 2013.
- [22] Zawila-Niedźwiecki J., *Propozycja strukturalizacji koncepcji zrównoważonego zarządzania*, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles, Kraków 2014.

---

## ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE – ZAGADNIENIE NA STYKU NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE ORAZ NAUK O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

W kontekście wyzwań praktycznych następuje zmiana paradygmatu nauk o bezpieczeństwie polegająca na przesunięciu uwagi z zagadnień występowania zewnętrznych zagrożeń polityczno-militarnych na zagadnienia zarządzania kryzysowego związanego z zagrożeniami dla społeczeństwa. Tym samym potrzebne jest wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu i pojawia się pole integracji obu dyscyplin. Współczesne koncepcje, metody i standardy, związane z wprowadzaniem Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności, kreują nowe potrzeby kształcenia specjalistycznego na potrzeby zarządzania kryzysowego, które jest obligatoryjnie prowadzone na wszelkich szczeblach administracji publicznej oraz w podmiotach administrujących infrastrukturą krytyczną państwa. To interesujące zjawisko równoległego rozwoju teorii i praktyki.

**SŁOWA KLUCZOWE: BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE, ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE, INFRASTRUKTURA KRYTYCZNA PAŃSTWA, UNIJNY MECHANIZM OCHRONY LUDNOŚCI**

---

## CRISIS MANAGEMENT – THE PROBLEMATIC AT THE INTERFACE OF NATIONAL SECURITY AND MANAGEMENT SCIENCES

### Abstract

The paradigm of the science of national security changes in the context of practical challenges. This involves a shift of attention from the issues of the occurrence of external threats (political and military aspects) to crisis management issues associated with threats to society. Thus, it is necessary to use achievements of science management and field appears integration of the two disciplines. Modern concepts, methods and standards, associated with the introduction of the EU Civil Protection Mechanism, create new needs of special education for the needs of crisis management, which is obligatorily carried out at all levels of government and entities administering critical infrastructure of the state. It's an interesting phenomenon parallel development of theory and practice.

**KEY WORDS: NATIONAL SECURITY, CRISIS MANAGEMENT, CRITICAL INFRASTRUCTURE OF THE STATE, EU CIVIL PROTECTION MECHANISM**

---

# INWESTYCJA W KAPITAŁ INTELEKTUALNY – NAJNOWSZE KIERUNKI W SPOSOBIE WYMIANY WIEDZY W ŚRODOWISKU NAUKOWYM. APOLOGIA MIĘDZYNARODOWYCH KONFERENCJI NAUKOWYCH

## Wprowadzenie

Wiedza, jej tworzenie i przekazywanie stanowi podstawę rozwoju społeczeństw i gospodarek niezależnie od kraju, kontynentu i okresu w historii. Głównym celem badań było wykonanie analizy dotyczącej kapitału intelektualnego i zrealizowanie celu szczegółowego w postaci badań pierwotnych. Badania pierwotne wykonane metodą pogłębionych wywiadów wśród naukowców reprezentujących poszczególne kontynenty w ich miejscu pracy, czyli w różnych ośrodkach akademickich świata, pozwoliły na zweryfikowanie hipotezy dotyczącej istoty i znaczenia międzynarodowych konferencji naukowych w XXI wieku jako metody przekazywania wiedzy. Postawiona hipoteza została sformułowana w następujący sposób: międzynarodowe konferencje naukowe są kluczowym miejscem wymiany wiedzy i jednocześnie przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy. Temat jest dość istotny i ważny, gdyż w dobie internetu, wideokonferencji, dostępu do bibliotek cyfrowych pojawiają się głosy o archaiczności organizowania konferencji naukowych.

---

\* **Dr inż. Piotr F. Borowski** – Wydział Inżynierii Produkcji, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.



## 1. Wspieranie tworzenia wiedzy w wybranych krajach europejskich

We współczesnych naukach o zarządzaniu jest formułowana teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu sukcesu nowoczesnych organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał intelektualny staje się kluczowym czynnikiem wzrostu organizacji [13, s. 12].

Przykładem kraju nastawionego na tworzenie nowoczesnych organizacji w oparciu o kapitał intelektualny może być Finlandia, która korzysta z pomysłów generowanych na całym świecie, przekształcając je w konkretny produkt. Finlandia czyni z myśli fizyczną informację wprowadzaną do systemu gospodarczego. Kraj ten przeznaczają ok. 40% pieniędzy z UE na badania, organizując i obsługując zespoły badawcze. Finlandia i przedsiębiorstwa fińskie stały się w tym względzie prawdziwym pośrednikiem między Wschodem i Zachodem, gdyż ułatwiają międzynarodową kooperację w tworzeniu wiedzy [5, s. 5]. Wydatki na sferę B+R wyniosły w Finlandii w 2012 roku 6,8 biliona euro, co w stosunku do PKB oznacza, że wydatki przekroczyły 3,5% [14]. Innym krajem europejskim, który dostrzega znaczenie kapitału intelektualnego, są Włochy, które do systemu wsparcia B+R wprowadziły zachęty podatkowe. Od stycznia 2014 r. przedsiębiorcy inwestujący w B+R, działający we wszystkich branżach, będą mogli odliczyć od podstawy opodatkowania 50% kosztów prowadzenia tej działalności na terenie Włoch. Rząd włoski będzie przeznaczał w budżecie na ten cel 200 mln euro rocznie [6]. Wydatki Włoch przeznaczane na B+R wyniosły w 2012 roku ponad 1,2% PKB [14].

W dobie globalizacji i internacjonalizacji, w dobie społeczeństwa wiedzy zarówno ośrodki naukowe, jak i przedsiębiorstwa powinny inwestować w kapitał intelektualny. Coraz częściej traktuje się wiedzę jako zasób w przedsiębiorstwie [16, s. 53]. Wiedza gromadzona w przedsiębiorstwach w istotny sposób wpływa na zwiększenie poziomu przewagi konkurencyjnej [18, s. 101–104]. Posiadając wiedzę, należy nią w umiejętny sposób zarządzać [2, s. 10]. W społeczeństwie wiedzy ważne miejsce przypada pracownikom, którzy zajmują się tworzeniem, przechowywaniem i upowszechnianiem wiedzy i informacji. Upowszechnianie i dzielenie się wiedzą zależy od osobowych cech każdego człowieka. Wymiana myśli, poglądów, wiedzy jest „wbudowana” w ludzką naturę [21]. Pracownicy wiedzy stanowią wykształconą grupę, cechuje ich kreatywność, tolerancja dla różnorodności, otwartość na zmiany i wyzwania, posiadają świadomość potrzeby i konieczności stałego podnoszenia swych kwalifikacji. Pracownicy wiedzy, określane jako specjaliści nowego typu, posiadają umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach [19, s. 679]. Pracownik

wiedzy to osoba, która jest wynagradzana za efektywność myślenia. Potrafi ona nie tylko tworzyć wiedzę, lecz także ją rozpowszechniać. Jego umysł jest traktowany jako podstawowe narzędzie pracy. Drucker podkreślał, że pracownicy wiedzy staną się właścicielami najważniejszego środka produkcji, jakim jest wiedza, określał ich jako wykształconych fachowców świadczących usługi na własny rachunek, wskazywał, że są właścicielami swej wiedzy i mogą ją zabrać ze sobą wszędzie, gdzie zechcą. Wiedza jest swoistym konglomeratem zdobytego doświadczenia, wyznawanych wartości, informacji wypływających z kontekstu eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji [13, s. 13].

Większość przedsiębiorstw coraz bardziej rozumie znaczenie i rolę swoich pracowników w procesie wzrostu i rozwoju. Nie tylko małe, lecz także i duże przedsiębiorstwa dostrzegają, że ludzie odgrywają kluczowe znaczenie w działalności i przyczyniają się do odnoszenia sukcesów. Z większości definicji wynika jednoznacznie, że kapitał intelektualny to suma wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, która umożliwia przekształcenie jej zasobów na mierzalną wartość finansową przedsiębiorstw [23, s. 118]. Wiedza jest zatem sumą faktów, poglądów, opinii, orzeczeń, metod pracy, doświadczeń, informacji, danych, koncepcji, strategii i zasad, gromadzoną przez ludzi lub organizacje [11, s. 23]. Generalnie wiedza jest gromadzona w przedsiębiorstwach na podobnych zasadach i jest wykorzystywana w podobny sposób w zależności od tematyki podejmowanych decyzji, natomiast różni się pod względem zakresu i rodzaju gromadzonych informacji, w zależności od sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo [12].

Zdobycie i utrzymanie jak najlepszych pracowników jest priorytetem pracodawcy, który chce odnieść sukces w strategii konkurencyjności na rynku. Pracownicy powinni być uznawani za centralną, a nawet więcej niż centralną część przedsiębiorstwa. Rola, jaką odgrywają w odnoszeniu przewagi konkurencyjnej, jest nie do przecenienia we współczesnych przedsiębiorstwach i sukces firmy zależy od zespolenia człowieka i jego wiedzy z organizacją (*people-embedded know-how*) [4, s. 114]. W Unii Europejskiej zaczęto zwracać większą uwagę na kapitał intelektualny. Inwestycja w kapitał ludzki pozwala na podnoszenie poziomu innowacyjności, a co za tym idzie konkurencyjności Europy w stosunku do pozostałych gospodarek świata. Ogólnym celem programów europejskich jest przyczynianie się, przez uczenie się przez całe życie, do rozwoju Unii Europejskiej jako społeczeństwa opartego na wiedzy, charakteryzującego się trwałym rozwojem gospodarczym, licznymi i lepszymi miejscami pracy oraz większą spójnością społeczną przy jednoczesnym zapewnieniu należytej ochrony środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń. Przykładem finansowania potencjału intelektualnego może być program Erasmus+ z budżetem 14,7 mld euro w latach 2014–2020, który pozwoli ponad 4 mln młodych Europejczyków na studiowanie, podnoszenie kompetencji i przygotowanie się do wejścia na rynki pracy [3]. W Polsce realizacja celów unijnych dokonuje się w ramach Narodowej Strategii Spójności (NSS). Celem

strategicznym NSS jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Łączna suma środków zaangażowanych w realizację Narodowej Strategii Spójności w minionych ramach kwalifikacyjnych wynosił około 85,6 mld euro. Z tytułu realizacji NSS średniorocznie (do roku 2015) będzie wydatkowane około 9,5 mld euro, co odpowiada około 5% PKB. Z tej sumy:

- 67,3 mld euro będzie pochodziło z budżetu UE;
- 11,9 mld euro będzie pochodziło z krajowych środków publicznych (w tym ok. 5,93 mld euro z budżetu państwa);
- ok. 6,4 mld euro zostanie zaangażowanych ze strony podmiotów prywatnych [25].

Pracownicy wiedzy swoje umiejętności, kompetencje i wykształcenie zdobywają m.in. na uniwersytetach i politechnikach w procesie kształcenia, a następnie podczas realizowanych badań w ramach B+R. Postęp techniczny i technologiczny zachodzi na styku idei powstających w ośrodkach naukowych i gospodarki. Pomysł na początku jest ważny, ale sam nie wystarczy, trzeba umieć go przekształcić w produkt, technologię. W innowacyjnej gospodarce tworzenie innowacji świetnie sprawdza się w ośrodkach badawczo-rozwojowych wielkich koncernów. W XXI w. koncerny wytyczają technologiczną przyszłość świata, jednakże nie są w stanie zajmować się wszystkim. Część zadań zlecają grupom badawczym, korzystając z zasobów uczelni i instytutów naukowych [8]. Wiedza, która jest podstawą procesów innowacyjnych, powoduje, że uniwersytety – jako przedsiębiorstwa dostarczające wiedzy – spełniają bardzo ważną rolę w procesie innowacyjnym [15, s. 131]. Efekty rozwoju myśli przekształcanej w produkt doskonale funkcjonują na styku gospodarki, nauki i samorządów regionalnych. Zatem istotne jest, by świat nauki miał możliwość dyskusowania, przekazywania idei, nowych rozwiązań i wyników realizowanych badań, które będą kluczowe dla całej gospodarki. Przez dziesięciolecia uniwersytety były uważane za potencjalną siłę napędową rozwoju innowacji [10, s. 621–643].

## 2. Tworzenie i przekazywanie wiedzy

Rada Badań Naukowych (*European Research Council*) jest przekonana, że najważniejszym celem, przed jakim stoi nauka, jest tworzenie wiedzy. Wiedza nie ma granic, dlatego powinien być umożliwiony swobodny przepływ myśli między naukowcami z całego świata [24]. Wymiana wiedzy oraz współpraca przedsiębiorców i jednostek akademickich są ważnymi czynnikami warunkującymi ogólny rozwój cywilizacyjny społeczeństw, w tym szczególnie rozwój gospodarczy [7, s. 9–49]. Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do gospodarki pozwalają na wzrost innowacyjności i rozwój całych społeczeństw. Wiedzę tworzoną

na uniwersytetach i umiejętność jej transferu do gospodarki można ogólnie nazwać przedsiębiorczością akademicką. Przedsiębiorczość akademicka jest to zbiór różnych działań przedstawicieli społeczności akademickiej, który prowadzi do pogłębienia więzi szkolnictwa uniwersyteckiego z gospodarką i przynosi korzyści obu stronom oraz sprzyja wzrostowi innowacyjności oraz konkurencyjności na rynku regionalnym i globalnym. Przedsiębiorczość akademicka łączy w sobie aktywne postawy środowiska akademickiego oraz jego najbliższego otoczenia [16, s. 154–165]. Warunkiem sukcesu każdej uczelni są uczeni, ich wiedza, umiejętności i twórcze postawy [20, s. 15]. Uniwersytety w swojej tradycji koncentrowały się na wytwarzaniu i przekazywaniu wiedzy. Wiedza była wartością samą w sobie [9, s. 105]. Obecnie istotne jest również spojrzenie przez pryzmat użyteczności wiedzy i jej transferu między ośrodkami naukowymi i gospodarką. W społeczeństwach wysokorozwiniętych gospodarczo wiedza generowana w uczelniach mocno inspiruje innowacyjną działalność gospodarczą zarówno dużych koncernów, jak i średnich oraz małych przedsiębiorstw [7, s. 9–49]. Nie tylko sama wiedza i informacje, ale przede wszystkim kreatywne tworzenie nowej wiedzy oraz nowych użytecznych form wyzwała twórcze podążanie do przodu, rozwija, stymuluje tempo przemian i ostatecznie stanowi o dzisiejszym i przyszłym kształcie świata [1, s. 159].

Kluczowe pytanie dotyczące wiedzy brzmi: w jaki sposób można najefektywniej wiedzę przekazywać? Czy wiedza może być przekazywana i upowszechniana jedynie przez artykuły i materiały drukowane? Powstają platformy komunikacji naukowej, które umożliwiają dostęp do publikacji z różnych obszarów wiedzy. Rozwój technologii ułatwia współpracę, wymianę wiedzy, opinii i doświadczeń w środowisku naukowym. Dla instytucji naukowych systemy informacyjne stają się przestrzenią do prezentowania rezultatów prac badawczych oraz udostępniania materiałów edukacyjnych. Instytucje akademickie mogą prezentować w różnych serwisach publikacje, wykłady w postaci wideo, materiały edukacyjne czy rozprawy doktorskie, udostępniając je środowisku akademickiemu w Polsce i na świecie. Jest to istotny kanał transferu wiedzy, ale czy wystarczający?

Człowiek XXI wieku jest istotą obrazu, czyli jest nastawiony na informacje przekazywane przez szeroko rozumiane mass media, ale jest też istotą społeczną i potrzebuje kontaktu z innymi. Niektóre ośrodki naukowe na świecie odchodzą od organizowania konferencji naukowych jako miejsca wymiany poglądów, myśli, doświadczeń i podążają w kierunku jedynie publikowania artykułów w czasopiśmie z renomowanych list. Jakie są główne wady takiego podejścia? Renomowanych list jest kilkanaście i czasopismo uznawane za istotne na jednej liście niekoniecznie figuruje na innej liście, zatem ocenianie naukowców przez pryzmat danej listy jest obarczone błędem. Wybrane listy są przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane listy rankingowe czasopism naukowych

FNEGE (Foundation National pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises)

Australian Business Deans Council

Erasmus Research Institute of Management Journals Listing

AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur)

British Association of Business Schools (ABS)

SCImago Journal &amp; Country Rank

Harzing Journal Ranking

Lista czasopism punktowanych MNiSW

Źródło: opracowanie własne.

Listy czasopism punktowanych tworzone dla danej społeczności akademickiej zawężają możliwości rozwoju i kariery pracowników naukowych, gdyż posiadanie artykułów z danej listy nie gwarantuje uznawalności dorobku, jeśli dany pracownik będzie oceniany przez inną społeczność akademicką bazującą na innej liście.

W kulturze uniwersyteckiej dotychczas funkcjonowała wspólna platforma wzbogacania i wymiany wiedzy, jaką były dyskusje akademickie i konferencje naukowe. Tematyka poruszana na konferencjach ma charakter teoretyczny, ale w następstwie dyskusji i refleksji naukowej staje się przyczynkiem do rozstrzygnięcia problemów praktycznych. Funkcje konferencji zamykają się w następującym katalogu:

- 1) funkcja wymiany informacji i doświadczeń;
- 2) funkcja kreowania postaw intelektualnych;
- 3) funkcja wypracowywania konkluzji teoretycznych.

Konferencje naukowe mogą być wzbogacone o uczestnictwo przedstawicieli biznesu i dzięki temu zapewniona jest użyteczność myśli naukowej przekształconej następnie w innowacyjny produkt dla gospodarki.

Zarówno podczas spotkań na sali obrad, jak i w rozmowach kuluarowych możliwa jest integracja międzynarodowego środowiska naukowców, poznanie innego podejścia do danego zagadnienia, dyskutowania, a nawet spierania się. Czy odchodząc od tych możliwości, które daje uczestnictwo w konferencjach na rzecz publikowania artykułów, świat nauki zbyt pochopnie nie rezygnuje z wartości wypracowanych przez pokolenia poprzedników? Podczas międzynarodowej konferencji w Dubaju zorganizowanej przez American University in the Emirates w dniach 24–26.03.2014 r. dyskutowano m.in. o roli zarządzania w sektorze szkolnictwa wyższego, o znaczeniu wiedzy dla *knowledge based economy*. Wymiana poglądów, spostrzeżeń, doświadczeń i wyników badań między naukowcami z całego świata daje wartość dodaną i pozwala dostrzec w rzeczywistości efekty globalizacji i podążania w kierunku *global village*. Mobilność naukowców, zwłaszcza zaliczanych do elitarnej grupy *star scientists*, pozwala na tworze powiązań w przekazywaniu wiedzy między różnymi regionami świata [22].

### 3. Badania własne

W celu poznania opinii dotyczących uczestnictwa w konferencjach naukowych zostały przeprowadzone badania w formie pogłębionych wywiadów bezpośrednich (*in-depth interview* – IDI) na międzynarodowej grupie badawczej. Badania te zostały zrealizowane osobiście przez autora artykułu w latach 2012–2015 na grupie polskich i zagranicznych pracowników naukowo-dydaktycznych. Wartością tych badań jest szerokie spektrum krajów pochodzenia respondentów (Europa, Azja, Afryka i Ameryka) oraz fakt, że badania były prowadzone z respondentami w ich macierzystych jednostkach naukowych. IDI jest badaniem jakościowym, dzięki któremu można poznać opinie respondentów. Wywiady pogłębione stanowiły indywidualne rozmowy autora badań z respondentami na podstawie opracowanego scenariusza zawierającego pytania związane z pozyskiwaniem i przekazywaniem wiedzy podczas międzynarodowych konferencji. Wywiady pogłębione pozwoliły na uzyskanie wglądu w sposób interpretowania i porządkowania świata przez poszczególnych pracowników naukowo-dydaktycznych.

Tabela 2. Wywiady z pracownikami naukowo-dydaktycznymi

Kraj	Uczelnia	Liczba respondentów	Ocena znaczenia uczestnictwa w konferencji
Polska	SGGW	6	Konferencje dają możliwość zapoznania się z wynikami badań realizowanych przez inne ośrodki naukowe, pozwalają na spojrzenie na problem z różnej perspektywy. Konferencje umożliwiają również określenie perspektyw rozwoju danej dyscypliny nauki w najbliższych latach oraz są okazją do dyskusji o tym, jak doświadczenia z przeszłości wpływają na obecny rozwój.
	SGH	3	Powiększenie wykorzystywanego zasobu wiedzy, pojawia się więcej informacji i więcej wiedzy, co daje możliwość powstawania większej liczby rozwiązań danego zagadnienia. Konferencje dają sposobność oceny realnych możliwości udziału środowisk naukowych w przyspieszeniu transferu nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych do szeroko rozumianej gospodarki.
Egipt	Pharos University	2	Konferencje międzynarodowe pozwalają na wymianę myśli między naukowcami z różnych krajów, są miejscem, w którym spotykają się osoby zajmujące się podobnymi zagadnieniami i starają spojrzeć szerzej na dane kwestie.
	Cairo University	3	Udział w konferencjach pozwala na swobodny przepływ myśli, poznanie osób z innych ośrodków akademickich. Konferencja to obszar otwierający nowe możliwości w zakresie edukacji, komunikacji, realizacji zadań naukowo-badawczych.

Kraj	Uczelnia	Liczba respondentów	Ocena znaczenia uczestnictwa w konferencji
Turcja	EGE University	6	Międzynarodowe konferencje i kongresy pozwalają na prezentację wyników badań, służą tworzeniu ewentualnie nowych międzynarodowych zespołów badawczych.
	AKD University	8	Konferencje pozwalają na zaprezentowanie różnych podejść, koncepcji, metod oraz narzędzi, które wymagają indywidualnego czy też sytuacyjnego dostosowania do potrzeb danej organizacji czy społeczności akademickiej.
Jordan	Jordan University of Science and Technology	2	Konferencja jest miejscem spotkania środowisk nauki i praktyki, w których kręgu zainteresowań jest dana dyscyplina wiedzy połączona z gospodarką.
	Hashemite University	2	Konferencje są sposobem włączenia osiągnięć nauki i praktyki w programy rozwoju społeczno-gospodarczego.
ZEA (UAE)	Dubai University	2	Konferencje są dość ważnym elementem w rozwoju kadry akademickiej, jednak coraz większa uwaga jest skupiona na publikacjach z list rankingowych.
	Al Ghurair University	2	Konferencje pozwalają na wymianę myśli, zapoznanie się z prezentowanymi wynikami badań realizowanych przez inne ośrodki akademickie na świecie, ale istotne jest również publikowanie w czasopiśmie z list rankingowych.
USA	St. John's University	2	Międzynarodowe konferencje naukowe pozwalają podczas obrad zapoznać się w wynikami prac realizowanych w różnych ośrodkach akademickich, natomiast podczas rozmów kulturalowych istnieje możliwość przedyskutowania wszystkich aspektów związanych z danym obszarem wiedzy. Ważne jest, by podczas konferencji były osoby reprezentujące te same lub pokrewne obszary wiedzy i dziedziny nauki.

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonych badań można wnioskować, że wszyscy respondenci doceniają znaczenie i rolę międzynarodowych konferencji naukowych jako miejsca spotkań środowiska naukowego, miejsca, w którym można przedyskutować ważne problemy teorii i praktyki, miejsca, gdzie można rozważać granice dyscyplin naukowych i powiązań, jakie zachodzą z innymi naukami, miejsca, w którym następuje wymiana poglądów, prezentacja najnowszych wyników badań oraz dyskusja naukowa na temat aktualnych problemów i perspektyw rozwoju. Respondenci zwrócili uwagę na znaczenie międzynarodowych konferencji w rozwoju naukowym i jednocześnie podkreślili rolę, jaką konferencje odgrywają we wzbogacaniu i przekazywaniu wiedzy.

## Podsumowanie

Stworzenie Europy opartej na wiedzy stanowi dla uniwersytetów źródło możliwości, ale jest również źródłem znaczących wyzwań. Uniwersytety funkcjonują w coraz bardziej zglobalizowanym, innowacyjnym, a jednocześnie burzliwym otoczeniu

i muszą spełniać stawiane przed nimi oczekiwania. Tworzenie i przekazywanie wiedzy, transfer wiedzy i technologii z uczelni do gospodarki stanowi fundament funkcjonowania świata uniwersyteckiego. Artykuły naukowe publikowane w czasopiśmie z list rankingowych i systemach informatycznych oraz różnych platformach elektronicznych stanowią dopełnienie możliwości przekazywania wiedzy, jaką daje uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach. Wiedza może być przekazywana w różny sposób, z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć techniki, jednakże nadal spotkania podczas konferencji stanowią istotną część procesu tworzenia i przekazywania wiedzy. Zarówno konferencje naukowe, jak i konferencje organizowane dla biznesu powinny nadal istnieć w sferze uniwersyteckiej. Świat nauki XXI wieku powinien kontynuować metody wypracowane i sprawdzone w minionych latach, a także korzystać z nowych rozwiązań.

## Bibliografia

- [1] Banyś W., *UniverCity – budowanie kreatywności miast i regionów*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, ISW, FRP, Warszawa 2013.
- [2] Bieńkowska A., Walecka-Jankowska K., Zgrzywa-Ziemak A., *Zarządzanie wiedzą i inne metody – efekty współwystępowania*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 9.
- [3] Borowski P., *Functioning of Companies on Regulated and Changeably Market*, ICTBM, Dubai 2014.
- [4] Borowski P., Stawicka M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw energetycznych w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 4.
- [5] Borowski P., Stawicka M., Nojszewska E. (red.), *Kierunki zmian w gospodarce opartej na wiedzy*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna Adam, Warszawa 2009.
- [6] Deloitte, informacja prasowa, Warszawa, 20 stycznia 2014 r.
- [7] Dominik W., *Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi*, „Studia BAS” 2013, nr 3 (35).
- [8] Guliński J., *Naszym celem jest innowacyjna gospodarka*, „Forum Akademickie” 2013, nr 6.
- [9] Eliaz A., *Autonomia uczelni a ich służebna rola wobec społeczeństw*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, ISW, FRP, Warszawa 2013.
- [10] Fromhold-Eisebith M., Werker C., *Universities' functions in knowledge transfer: a geographical perspective*, “The Annals of Regional Science”, December 2013, Vol. 51, Iss. 3.
- [11] Haitham Ali Hijazi, Hanadi Salamah, *Impact of Social Capital on Knowledge Sharing at the Public Sector in Jordan*, “Information and Knowledge Management” 2014, Vol. 4, No. 1.
- [12] Mubarak A., *Knowledge Management and Management Accounting Decisions – Experimental Study*, “Journal of Organizational Knowledge Management” 2013, Vol. 2013.



- [13] Nogalski B., Niewiadomski P., *Absorbacja wiedzy inżynierskiej w praktyce zarządzania – kontekst strategii przywództwa kosztowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158).
- [14] *R&D expenditure*, Eurostat, European Commission 2012.
- [15] Siwiński W., *Nowa misja uniwersytetów: zdolność konkurowania*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, ISW, FRP, Warszawa 2013.
- [16] Skowronek-Mielczarek A., *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4 (157).
- [17] Słodowa-Helpa M., *Przedsiębiorczość akademicka w procesie stymulowania innowacyjności regionu*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedza” 2011, nr 43.
- [18] Sroka W., Cygler J., Gajdzik B., *Knowledge transfer in networks – the case of steel enterprises in Poland*, „Metalurgia” 2014, Vol. 53, Iss. 1, pp. 101–104.
- [19] Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [za:] A. Stabryła, *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 679.
- [20] Szulc T., *Uniwersytet i edukacja XXI w.*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, ISW, FRP, Warszawa 2013, s. 15.
- [21] Tan Nya-Ling C., *Determinants Of Successful Knowledge Sharing Behaviour In Social Networking Sites*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2013, Vol. 14, No. 3.
- [22] Trippel M., *Scientific Mobility and Knowledge Transfer at the Interregional and Intraregional Level*, „Regional Studies” 2013, Vol. 47, Iss. 10.
- [23] Wildowicz-Giegiel A., *Koncepcja kapitału intelektualnego z perspektywy teorii i praktyki rachunkowości*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, SGH, Warszawa 2013, z. 128, s. 118.
- [24] [www.erc.europa.eu](http://www.erc.europa.eu)
- [25] [www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl)

---

## INWESTYCJA W KAPITAŁ INTELEKTUALNY – NAJNOWSZE KIERUNKI W SPOSOBIE WYMIANY WIEDZY W ŚRODOWISKU NAUKOWYM. APOLOGIA MIĘDZYNARODOWYCH KONFERENCJI NAUKOWYCH

### Streszczenie

Artykuł prezentuje rolę i znaczenie tworzenia oraz przekazywania wiedzy we współczesnym świecie. W dobie gospodarki opartej na wiedzy ośrodki akademickie kreują kierunki rozwoju i są odpowiedzialne za wspieranie procesów innowacyjnych. Uniwersytety i pracownicy nauki powinni swoje badania i osiągnięcia prezentować szerokiemu gronu odbiorców nie tylko w artykułach, ale przede wszystkim m.in. podczas międzynarodowych konferencji naukowych, gdzie jest możliwość dyskusji i wymiany poglądów.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE, TWORZENIE WIEDZY, PRZEKAZYWANIE WIEDZY, MIĘDZYNARODOWE KONFERENCJE**

---

## THE INVESTMENT IN INTELLECTUAL CAPITAL – THE LATEST TRENDS IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE EXCHANGE IN THE SCIENTIFIC COMMUNITY. DEFENCE OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCES

### Abstract

This article presents the role and importance of the creation and transfer of knowledge in the modern world. In the era of knowledge-based economy universities create trends and they are responsible for supporting innovation processes. Universities and academics should present their research and scientific achievements to a wide audience, not only in the articles but primarily during the international scientific conferences, where is the opportunity to discuss and exchange ideas.

**KEY WORDS: MANAGEMENT, KNOWLEDGE CREATION, KNOWLEDGE TRANSFER, INTERNATIONAL CONFERENCES**



# TŁUM INTERNETOWY JAKO SIEĆ RELACJI NA RYNKU B2C

## Wprowadzenie

W literaturze marketingowej można zaobserwować pewną binarność w podejściu do problematyki konsumentów. Zgodnie z klasycznym nurtem zapoczątkowanym przez Ph. Kotlera i S.J. Leviego [12] rynek nabywców finalnych jest przede wszystkim widziany jako pewien zbiór niepowiązanych ze sobą podmiotów (który może być w sposób wtórny dzielony na segmenty przez przedsiębiorstwa na podstawie arbitralnie dobranych kryteriów, które jednak stanowią jedynie byt abstrakcyjny, hipotetyczny i nie są w stanie podejmować żadnych wspólnych działań). Takiemu podejściu można przeciwstawić badaczy, którzy za przedmiot analizy obierają nie konsumenta jako niezależny element zbioru – rynku B2C, lecz społeczność [15] lub plemię [3] konsumentów. Zgrupowanie tego typu stanowi osobny i rzeczywisty podmiot, który, w przeciwieństwie do segmentu, jest zdolny do realizowania pewnych kolektywnych celów, a poszczególni konsumenci wchodzący w jego skład są wzajemnie połączeni przez sieć rozmaitych relacji i zależności. To drugie podejście nabrało znaczenia szczególnie w obliczu ogromnej popularności wszelkiego rodzaju mediów społecznościowych, które w pewnym sensie doprowadziły do minimalizacji znaczenia czynnika przestrzeni jako kategorii definiującej społeczność. Jednocześnie związane z ową ewolucją internetu (określaną mianem paradygmatu *web 2.0*) zatarcie granic między nadawcą a odbiorcą komunikatu i demokratyzacja procesu kreacji znaczeń pozwoliły na pewne wyrównanie pozycji konsumentów i producentów we wzajemnych relacjach, a nawet częściowe zatarcie samej dychotomii B2B/B2C [23] oraz pojawienie się (bądź upowszechnienie) całej gamy nowych fenomenów marketingowych, jak m.in. *crowdsourcing* czy *crowdfunding*. Te popularne obecnie pojęcia

---

\* **Mgr Marcin Wieczerzycki** – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

stanowią jednak szczególnie przypadki szerszego trendu – niespotykanej dotychczas skali i zakresu interakcji między konsumentami a przedsiębiorstwami.

W obliczu tych przemian zachodzących na rynku nabywców finalnych wspomniana powyżej para alternatywnych podejść do problematyki konsumenta przestaje być wystarczająca. Konsument ujmowany jako pojedynczy atom, oderwany od jakiegokolwiek kontekstu czy otoczenia stanowi twór zbyt abstrakcyjny. Przyjęcie takiej perspektywy badawczej w odniesieniu do przywołanych wcześniej zjawisk zakłada skrajnie redukcjonistyczne podejście do działań konsumentów, stanowi pewien zakład o to, że działania całości, jej sukcesy i porażki dają się w pełni wydedukować z tworzących ją części, co z kolei niesie za sobą ryzyko niezrozumienia istoty podejmowanych kolektywnie działań i decyzji. Z kolei pojęcie społeczności konsumentkiej, choć oczywiście niezwykle przydatne, nie jest w stanie objąć sobą wszystkich zachodzących na rynku B2C zjawisk o kolektywnym charakterze. Zgrupowania konsumentów, z którymi do czynienia ma przedsiębiorstwo, nie zawsze stanowią trwałe twory, połączone wzajemną siecią długoterminowych relacji. Rozciąganie pojęcia społeczności na zgrupowania ludzi, którzy w ogóle się nie znają, w tym samym miejscu (rozumianym w odniesieniu do rzeczywistości wirtualnej) spotkały się z powodów mniej lub bardziej przypadkowych i które przestają istnieć równie szybko jak powstały, wydaje się pewnym nadużyciem. Gdy McDonald's rozpoczęło słynną już kampanię marketingową na Twitterze, wprowadzając hashtag #McDStories, za pośrednictwem którego konsumenci mieli dzielić się swoimi pozytywnymi przeżyciami związanymi z tą siecią, ich reakcja była zgoła odmienna – użytkownicy tego serwisu mikroblogowego zaczęli dzielić się wszelakimi wpadkami i wadami McDonald's – tymi prawdziwymi i zmyślonymi – spontanicznie tworząc akcję przesmiewczą [7]. Było to kolektywne działanie podjęte przez dość przypadkową grupę osób (choć połączoną przez zbliżony stosunek do sieci McDonald's). Trudno w tym przypadku mówić o jakiejś zdefiniowanej społeczności. Podobnie, gdy powstawał open-sourc'owy system operacyjny Linux, nie tworzyła go zorganizowana społeczność (jak ma to miejsce obecnie) – był to cały szereg nieznanających się nawzajem programistów skłonnych do podzielenia się swoimi umiejętnościami tworzenia kodu. Zgrupowanie, z którym przedsiębiorstwo ma do czynienia w takim przypadku, jest określane jako **internetowy tłum konsumentki**.

Celem artykułu jest określenie istoty tłumy konsumentkiej funkcjonującego w środowisku internetowym oraz zdefiniowanie warunków, które musi on spełniać, aby mógł stanowić źródło korzyści dla przedsiębiorstwa, np. przez wspieranie procesów decyzyjnych lub udział w procesie tworzenia wartości.

## 1. Tłum a jednostka

Wykorzystanie umiejętności czy wiedzy tłumów w ramach *crowdsourcingu* w pewnym sensie kłóci się z dość popularnym przeświadczeniem o ich *stricte* niszczycielskiej naturze. Tłum zazwyczaj jest widziany jako ustępujący pod praktycznie każdym względem zarówno jednostkom, jak i społecznościom. Licznych przykładów takich opinii dostarcza J. Surowiecki [20, s. xv–xvi], cytując m.in. słowa: F. Nietzschego, H.D. Thoreau, T. Carlyle’a czy B. Barucha. Wielcy ludzie często wyrażają wiarę w wyższość uzdolnionej jednostki względem tłumu. Konflikt geniusz – masa znajduje swój najdoskonalszy chyba wyraz w historii Sokratesa skazanego na śmierć właśnie przez tłum. Z jednej strony, występuje człowiek wybitny, z drugiej – masa, której członkowie, choć dysponują zróżnicowanym potencjałem intelektualnym i moralnym, działając wspólnie, dochodzą ostatecznie do niesprawiedliwego rozwiązania. Od tej pory przeciwstawienie rzetelnej i prawdziwej wiedzy filozofa (*episteme*) mniemaniom (*doksa*) szerokiemi kół będzie stanowić stały motyw dialogów ucznia Sokratesa – Platona, jak i dzieł jego następców.

W psychologii ów antagonizm ugruntowany został przez G. Le Bona, którego praca dała początek XIX-wiecznej psychologii tłumów. Już na samym początku formułuje on bardzo mocne stanowisko: „niesłuszne jest powiedzenie, że <<cały świat posiada więcej rozumu od Woltera>>. Z pewnością Wolter ma go więcej od całego świata, jeżeli przez cały świat pojmować będziemy tłumy” [14, s. 28]. W jego teorii tłum stanowi swego rodzaju wynaturzenie, stan chorobowy, przejaw degeneracji: „każda jednostka, stając się częścią tłumy, zstępuje tym samym o kilka stopni niżej w swym rozwoju kulturowym. (...) w tłumie (...) staje się istotą dziką i niewolnikiem instynktów. Ma spontaniczność, gwałtowność i okrucieństwo, ale równocześnie bohaterstwo i entuzjazm pierwotnego człowieka. Cechuje ją nadzwyczajna łatwość ulegania wpływom słów i obrazów” [14, s. 30]. Gdy tłum powstaje, poszczególne jednostki tracą swoje poczucie odrębności i przestają stanowić przypadkowe zgromadzenie. Tworzy się swego rodzaju grupowy podmiot, który Le Bon nazywa **duszą tłumy** (*group mind*). Idee, emocje i dążenia zarażają poszczególnych członków, niczym wirus, drogą sugestii. Nawet gdy tłum składa się z samych ekspertów, to jego umiejętność wydawania sądów będzie znacznie mniejsza niż ta posiadana przez każdego z członków rozpatrywanych osobno. G. Le Bon wprowadza wyraźną dychotomię – jednostka jest racjonalna i twórcza, tłum natomiast – irracjonalny, emocjonalny, podatny na manipulację i niszczycielski. Trzeba jednak zaznaczyć, że wg G. Le Bona owo niszczenie, stanowiące swego rodzaju *modus operandi* tłumy, nie posiada zawsze zbrodniczego charakteru – istnieją według niego tłumy bohaterskie, które swoje destrukcyjne wysiłki kierują ku szczytnemu celowi, np. przeciwko zbrodniczemu systemowi, dyktatorowi, w obronie określonych wartości itd. Jednocześnie, ze względu na swój

entuzjazm i gwałtowność, są w stanie owe bohaterские czyny realizować z większą werwą niż jednostki [14, s. 23–31]. Ponadto upływ czasu wywiera zbawienny wpływ na tłum – wraz z nim przebiega ewolucja prowadząca od tłumy do narodu, który nie posiada już znamion patologii – miejsce przypadkowości i dzikości zajmuje organizacja [14, s. 165].

G. Le Bon, mimo dość negatywnej charakterystyki tłumy przezeń naszkicowanej, współczesną mu epokę nazwał erą tłumów. Jak zauważył S. Reicher, przyczyną, dla której jego praca odegrała tak istotną rolę w budowie naukowej teorii tłumy, było uwzględnienie przezeń nie tylko prymitywnej i zbrodniczej strony zjawiska, na której koncentrowali się współcześni i poprzedzający go badacze, lecz także zwrócenie uwagi na inny aspekt tłumów – poczucie siły i skłonność do działania [18, s. 186].

Rozważania zapoczątkowane przez G. Le Bona były kontynuowane przez szereg badaczy. Przez długi czas tworzone teorie wpisywały się w zarysowaną przez niego narrację, nawet wtedy, jak zauważył S. Reichner [18, s. 189–190], kiedy pozornie stały w opozycji wobec niej. F.H. Allport zdecydowanie przeciwstawiał się możliwości istnienia duszy tłumy czy jakiegokolwiek innej formy kolektywnej świadomości bądźż rozumu i postulował możliwość całkowitego zredukowania wszystkich zachowań tłumy do cech tworzących go części [1, s. 295–296]. Jednak, mimo tak odmiennego stanowiska, ostateczne wnioski F.H. Allporta nie odbiegały zbytnio od tych zaproponowanych przez G. Le Bona. Zgodnie z jego teorią duże zgrupowania jednostek prowadzą do geometrycznego wzrostu poziomu ekscytacji każdej z nich. Działa tutaj mechanizm **facylitacji społecznej** – ten sam, którym F.H. Allport tłumaczył poprawę umiejętności rozwiązywania problemów przez jednostki przebywające w otoczeniu innych ludzi niż samotnie. Obecność innych jednostek stwarza pewną presję, świadomość bycia ocenianym przez innych. Reakcje w ramach tłumy zostają wzmocnione – poszczególne jednostki udzielają sobie nawzajem legitymizacji dla swoich działań, nabierają one charakteru uniwersalnego, koniecznego i sprawiedliwego. Nawet jeśli uczestnik tłumy bezpośrednio widzi działania i reakcje jedynie kilku osób wokół, to i tak, przez projekcję własnych odczuć, będzie odnosić wrażenie, jakby cały tłum podzielał jego opinie [1, s. 304–312]. W takich warunkach najprostsze, wspólne instynkty bardzo szybko mogą przeważyć nad wyuczonymi reakcjami związanymi z kulturą oraz indywidualnym doświadczeniem i tłum może stać się zbrodniczy.

Ostateczna diagnoza tłumy F.H. Allporta nie odbiega za bardzo od tego, co proponował G. Le Bon – tłum w dalszym ciągu jest gwałtowny, brutalny, prymitywny, zwierzęcy. Choć owe cechy i wszelkie negatywne emocje tkwiły wcześniej w poszczególnych jednostkach tworzących tłum, to dopiero udział w owej masie doprowadził do ich wyzwolenia. Tłum jest również nadal postrzegany jako irracjonalny – emocje są dostępne wszystkim, w przeciwieństwie do merytorycznych argumentacji, które nie dla wszystkich uczestników będą zrozumiałe i które w związku z tym nie będą w stanie się rozprzestrzeniać w tłumie.

Innym badaczem rozwijającym myśl G. Le Bona był G. Tarde. Dokonał on różnienia na tłumy i **publiczności** (*public*). Publiczność różni się od tłumy w ten sposób, iż imitacja – czynnik nadający w jego teorii jedność zgrupowaniu – nie posiada już formy hipnotycznej sugestii zarażającej kolejne jednostki przez fizyczną współobecność, lecz stanowi konsekwencję szeregu interakcji i relacji zachodzących między rozproszonymi geograficznie uczestnikami. W przeciwieństwie do G. Le Bona G. Tarde uważał tłumy za relikty zamierzchłych czasów, a przyszłość widział w rękach właśnie publiczności. Ponieważ ich źródłem był rozwój mediów, takich jak: prasa, telegraf i telefon, umożliwiających komunikację na odległość, publiczności stanowią twórcy wcześniej niespotykani. Publiczności są również przezeń przedstawiane w nieco pozytywniejszym świetle – człowiek może należeć do kilku publiczności (w przeciwieństwie do tłumów), co sprzyja rozwojowi tolerancji i dystansu. W związku z tym konfrontacja między odmiennymi publicznościami jest zazwyczaj znacznie mniej niebezpieczna dla reszty społeczeństwa niż starcie dwóch tłumów. Z drugiej strony, negatywne emocje w dalszym ciągu odgrywają niezwykle istotną rolę – sam G. Tarde zwracał uwagę na fakt, iż skuteczne wskazanie kozła ofiarnego, który może stanowić wygodny obiekt nienawiści dla publiczności, stanowi jeden z fundamentów dochodowego dziennikarstwa [21].

Jak zauważył E. Laclau, choć wyjaśnienia udzielane przez wczesną psychologię tłumy z licznych przyczyn nie były wystarczające, to jednak udało jej się trafnie zidentyfikować wiele z kluczowych aspektów tego zjawiska, takich jak: podatność na obrazy i sugestie, przewaga podejścia emocjonalnego nad racjonalnym, poczucie siły i identyfikacja z liderami [13, s. 39]. Współcześnie wymagają one jednak pewnego uzupełnienia, koncepcji, która zniósłaby sztuczny rozdział między jednostką, społecznością i tłumem, likwidując patologiczny charakter tego ostatniego. Taki pomost według S. Reichera może stanowić koncepcja **autokategoryzacji** (*self-categorization*). Zgodnie z tą teorią tożsamość nie jest jednolita, lecz wielowarstwowa – składają się nań cechy jednostkowe, samorozumienie jednostki jako członka konkretnej kategorii społecznej i analogiczne samorozumienie jako członka ludzkości. Ta druga składowa, znana również jako **tożsamość społeczna** (*social identity*), stanowi źródło zachowań grup. Jednostka, która działa w ramach tłumy, widzi zarówno siebie, jak i pozostałych jego uczestników jako należących do pewnej kategorii. Poszczególne decyzje podejmuje ona, właśnie wychodząc od owej przynależności – działania w takim przypadku są dyktowane przez tożsamość społeczną, a nie osobistą [18, s. 194]. W przeciwieństwie do społeczności, w których podejmowanie decyzji zgodnych z tożsamością odbywa się na podstawie obowiązujących norm, zwyczajów, hierarchii itd. ustalonych przez ogół (dedukcyjny aspekt kategoryzacji) [22, s. 28] w tłumach, którym takich instytucji zazwyczaj brakuje, za instrukcje postępowania służą opinie i zachowania tych członków tłumy, którzy powszechnie są uznawani za typowego przedstawiciela danej kategorii – w tym przypadku mamy do czynienia z indukcyjnym



aspektem kategoryzacji [17, s. 70]. Tłum rozumiany w ten sposób nie stanowi już patologii stanowiącej jedynie źródło zniszczenia. Odzyskuje kontekst – społeczność, której cele i wartości stara się wprowadzić w życie.

## 2. Tłum internetowy jako sieć relacji

Przedmiotem tego artykułu są tłumy konsumentów funkcjonujące w ramach internetu. Gromadzą się one wokół profili przedsiębiorstw, marek, produktów czy nawet pracowników zakładanych w ramach wszelakich serwisów społecznościowych, jak i na firmowych stronach internetowych, tematycznych forach dyskusyjnych, słowem – w tych obszarach sieci, w ramach których jest możliwa wymiana opinii. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa realizującego działania marketingowe na rynku B2C tak rozumiany tłum internetowy można ująć jako swego rodzaju sieć relacji z konsumentami. Jest to typ sieci zbliżony do tego opisywanego w pracach badaczy reprezentujących **szkołę szwedzką ujęcia sieciowego**<sup>1</sup>. Nie jest zatem bytem tworzonym w sposób intencjonalny, celowy, wspólną decyzją tworzących go aktorów. Jego powstanie jest w znacznej mierze samoistne, stanowi fakt, z którego przedsiębiorstwo zdaje sobie sprawę, lecz który pozostaje w znacznej mierze poza jego kontrolą. Działania przedsiębiorstwa są obserwowane i mogą być przedmiotem rozmaitych reakcji ze strony tłumu.

Związany z funkcjonowaniem tłumów internetowych wymóg istnienia infrastruktury komunikacyjnej pozwala przedsiębiorstwom w pewnym (aczkolwiek bardzo ograniczonym) stopniu wspierać lub utrudniać ich formowanie. W momencie gdy tłumy przybierają wrogi charakter – jak w przypadku firmy Social Lama, która rozgniewała opinię publiczną, publikując propozycję półrocznych bezpłatnych praktyk dla studentów, którzy „chcą i mogą ciężko harować”, co spowodowało zalew negatywnych komentarzy na firmowej stronie w ramach serwisu Facebook [6] – firmy próbują czasem zdławić sytuację w zarodku, usuwając lub ukrywając swój profil. Rzadko kiedy jednak prowadzi to do rozładowania napięcia. Tłumu internetowego nie da się rozproszyć równie łatwo jak tłumowi fizycznego – jego członkowie mogą się łatwo odnaleźć i ponownie zgromadzić, dzięki czemu negatywne emocje znajdują wyraz w innym wirtualnym miejscu. Choć przedsiębiorstwo może w ten sposób uchronić się od zdevastowania swojej strony i rozprzestrzeniania za jej pośrednictwem niekorzystnych informacji, to jednocześnie pozbawia się jednego z kanałów komunikacji z klientami, co z kolei utrudnia ewentualne łagodzenie konfliktu.

**Powiązania w ramach** tłumy internetowej rozpatrywanego jako sieć relacji tworzą się w miarę zachodzących interakcji – jak w publicznościach G. Tarde – stąd jego samoistność i nieintencjonalność. W pewnym aspekcie tak ujmowane tłumy

<sup>1</sup> O różnych ujęciach pojęcia „sieci” pisał m.in. A. Brekke [14, s. 4–5].

różnią się jednak od wspomnianej wcześniej wizji sieci relacji proponowanych przez szkołę szwedzką – zazwyczaj są one zcentralizowane, skupione wokół jednego aktora. Ów aktor posiada jedynie ograniczony stopień kontroli nad całością sieci, a w pewnych przypadkach nie posiada jej wcale. Centralny aktor nie jest inicjatorem sieci (jak zostało już wcześniej wykazane), stanowi natomiast pewien **wspólny punkt odniesienia** dla całego tłumu, stanowi dla niego źródło jedności. Tym centralnym aktorem może być przedsiębiorstwo, marka, produkt (a raczej ich wizerunek, reprezentowany przez poświęcone im profile, awatary, strony internetowe itd.) czy konkretni pracownicy firmy. Nie muszą oni jednak występować w charakterze lidera, koordynującego wszystkie działania podejmowane przez tłum. W przypadku tłumu centralny aktor stanowi raczej przedmiot zainteresowania (czasem przelotnego) czy emocji pozostałych uczestników. Gdy tłum posiada agresywny, destrukcyjny charakter, jego centralnym aktorem staje się zasadniczy przedmiot grupowej nienawiści – w takich sieciach trudno oczywiście mówić o jakiegokolwiek kontroli nad całością ze strony centralnego aktora. Pozostaje on natomiast czynnikiem spajającym – być może lepiej wypełniającym swą rolę niż najbardziej inspirujący lider.

To, co odróżnia tak rozumiane tłumy internetowe od społeczności internetowych, jest ich krótkotrwałość. Podczas gdy zainteresowanie społeczności danym produktem może trwać znacznie dłużej niż uwaga i wsparcie udzielane mu przez producenta (czego przykładem są np. społeczności moderskie wciąż udoskonalające stare gry, np. *Neverwinter Nights* firmy Bioware), entuzjazm i spójność tłumu zazwyczaj szybko się wypalają. Tłum jest ugruntowany w teraźniejszości – nie musi posiadać wspólnej historii, działa spontanicznie tu i teraz. Jeśli zaczyna koncentrować się na przyszłości, planować, organizować się, formować struktury – powoli przekształca się w społeczność. Społeczność stanowi gęstszą sieć powiązań łączącą wielu poszczególnych uczestników, podczas gdy w przypadku tłumu powiązania zachodzą głównie między członkami a punktem odniesienia. Jednocześnie poszczególne powiązania występujące w społecznościach są silniejsze i w większym stopniu podporządkowane pewnej hierarchii. Kluczowe różnice między tłumami i społecznościami internetowymi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Tłum a społeczność

	Cykl życia	Charakter	Formalizacja	Czynniki konstytutywne
Tłum	Krótki	Afektywny	Niska	Przestrzeń <sup>2</sup> , Przedmiot odniesienia
Społeczność	Długi	Racjonalny	Wysoka	Przestrzeń (w mniejszym stopniu), Przedmiot odniesienia, Wzajemne więzi

Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> Pojęcie przestrzeni jest tutaj stosowane w charakterze metafory. Odnosi się ono np. do konkretnego serwisu internetowego, w ramach którego funkcjonuje tłum lub społeczność.

Jak wspomniano powyżej, tłum może w pewnych warunkach przekształcić się w społeczność. Jednocześnie tłum może czasem powstać z członków społeczności. Zazwyczaj nie oznacza to jednak unieważnienia poprzedniego stanu rzeczy – tłum stanowi w takiej sytuacji odpowiedź na konkretny bodziec, odpowiedź udzielaną poza tradycyjnymi strukturami i instytucjami społeczności (podobnie jak ma to miejsce w klasycznych tłumach, które przecież powstają na tle pewnego kontekstu społecznego). Powstanie tłumy internetowej, którego uczestnikami są członkowie pewnej społeczności, nie oznacza unicestwienia ich tożsamości społecznej, lecz alternatywny, wyjątkowy sposób jej manifestacji.

### 3. Powstawanie tłumów internetowych – ekonomia uwagi

Wcześniej zostało powiedziane, że tłumy nie powstają intencjonalnie. Nie oznacza to jednak, że tworzące je interakcje zachodzą przypadkowo i nie kieruje nimi żadna logika. Oznacza to jedynie zdeterminowanie przyczynowe zamiast celowego, mechanicyzm zamiast teleologii. Mechanizmy, które kierują powstawaniem tłumów internetowych, doskonale opisuje **ekonomia uwagi**. Stosując tę koncepcję do internetu, można go opisać jako rynek wymiany dwóch dóbr – informacji i uwagi. Każdy nadawca komunikatu za pośrednictwem owego medium stanowi element strony podaźowej informacji, zgłaszając jednocześnie popyt na uwagę, której dostarczają odbiorcy komunikatów. Ponieważ ze względu na interaktywność szeroko pojętych nowych mediów praktycznie każdy ich użytkownik jest jednocześnie i nadawcą, i odbiorcą komunikatów [16, s. 156], każdy uczestnik rynku tworzy zarówno stronę popytową, jak i podaźową. Podaż informacji stale rośnie, wraz z rozbudową zawartości internetu. Jednocześnie dostęp do niej jest niezwykle łatwy, ze względu na jej **nierywalizacyjność w konsumpcji** (*non-rivalry*) i **ograniczoną wyłączalność** (*excludability*) jako dobra. Ta pierwsza cecha oznacza, iż z tego samego dobra może czerpać korzyści dowolna liczba konsumentów – ktoś, kto wchodzi w posiadanie informacji, nie pozbawia jej jednocześnie poprzedniego właściciela. Wyłączalność natomiast wiąże się z możliwością ograniczenia dostępu do dobra tym, którzy nie weszli w jego posiadanie w sposób zgodny z prawem. Kwestia wyłączalności informacji jest złożonym zagadnieniem – np. oprogramowanie traktowane jako pewna informacja (wyrażona za pomocą zer i jedynek) jest w pewnym stopniu wyłączalne za pośrednictwem środków natury prawnej i technologicznej (np. zabezpieczenia przed kopiowaniem w postaci DRM). Większość informacji jest jednak niewyłączalna [19, s. 74].

Inaczej ma się sprawa z uwagą – jej podaż jest względnie stała. Jest ona pochodną dwóch czynników – liczebności populacji i jej możliwości poznawczych. Tę drugą składową można uznać za raczej niezmienną, pierwsza natomiast rośnie dość wolno.

Jak zauważyli Davenport i Beck, jeśli wziąć pod uwagę, iż coraz powszechniejsza jest m.in. praca kobiet (co prowadzi do mniej swobodnego dysponowania uwagą), to w pewnym sensie podaż uwagi może wręcz maleć [4, s. 10–12]. Dla większości szeregowych użytkowników internetu gromadzenie uwagi ma na celu przede wszystkim dostarczanie przyjemności – jest to zgodne z ludycznym charakterem nowych mediów [16, s. 156]. W pewnych przypadkach możliwe jest jednak osiągnięcie pewnej masy krytycznej, które pozwala spieniężyć osiągnięte zasoby uwagi. Przykładem takich sytuacji są zarówno przedsiębiorstwa, które dokonują konwersji – przekuwając uwagę (w postaci np. odwiedzin na stronie firmy) na konkretną transakcję, jak i zwykli użytkownicy, którzy stają się na tyle popularni, że stają się swego rodzaju internetowymi celebrytami. W takiej sytuacji stają się wartościowymi partnerami dla przedsiębiorstw i mogą czerpać materialne korzyści z takiej współpracy. Jednak ostateczne określenie wartości uwagi jest praktycznie niewykonalne – nie da się podać precyzyjnego kursu uwagi w dolarach.

Relacja między opisanymi powyżej dobrami – informacją i uwagą – prowadzi do przeładowania kognitywnego konsumentów – ilość dostępnej informacji znacznie przekracza ich możliwości poznawcze. Dlatego też, zgodnie z ludyczną naturą nowych mediów, starają się oni tak inwestować swoją uwagę, aby maksymalizować płynącą z informacji przyjemność. W związku z tym, w odniesieniu do logiki rządzącej tłumami internetowymi, obok ekonomii uwagi można tu również mówić o ekonomii doświadczeń. Konsumenci starają się osiągnąć najprzyjemniejsze doświadczenia z dostępnych na rynku informacji. Dlatego tłum internetowy może powstać nagle i nie składać się w ogóle z dotychczasowych klientów przedsiębiorstwa, ani nawet z osób zainteresowanych jego ofertą – wystarczy, że kanały komunikacyjne związane z przedsiębiorstwem będą nośnikiem atrakcyjnych informacji. Taka sytuacja miała miejsce w przywołanym już przykładzie Social Lama. Jest to agencja interaktywna, a więc jej oferta jest raczej skierowana do przedsiębiorstw. Mimo tego, gdy rozeszła się wieść o oferowanych przez firmę darmowych praktykach, to nie przedsiębiorstwa stanowiły gros krytyków wypowiadających się na jej stronie fanowskiej. Ponadto im więcej krytycznych komentarzy pojawiało się na Facebooku, tym atrakcyjniejsza stawała się strona Social Lama dla kolejnych użytkowników. W ten sposób tłum narodził się i rósł w siłę – poprzez poszukiwanie bodźców przez poszczególne jednostki.

## 4. Tłumy jako źródło korzyści dla przedsiębiorstwa

Jak pokazano powyżej, powstawaniu tłumów sprzyjają wszelakie sytuacje konfliktowe i budzące kontrowersje. Oczywiście w takim przypadku będziemy mieli do czynienia z tłumami agresywnymi (tłumami nienawiści, według terminologii G. Tarde). Jest to dobrze znana i często występująca strona tłumów internetowych.

Bezproduktywność sporów toczonych przez przypadkowych (nienależących do konkretnej społeczności) użytkowników internetu, formułujących dwa antagoniście nastawione do siebie tłumy, jest przysłowiowa – takowe dyskusje bardzo szybko zazwyczaj przybierają formę powtarzania w kółko tych samych argumentów o wątpliwej jakości (m.in. *reductio ad ridiculum*, *reductio ad hitlerum*, równia pochyła) i obrzucania się inwektywami. Powszechne jest również masowe wykorzystywanie w charakterze substytutów dla słowa pisanego gotowych schematów komunikacyjnych [10, s. 155] – memów, makr graficznych itd. Tego typu zachowania tłumów internetowych zgodne są z wizją przytaczaną przez wczesną psychologię tłumów – wizją grup silnie afektywnych, agresywnych i charakteryzujących się poczuciem siły i bezkarności. Warto jednak pamiętać, że, jak zauważył G. Le Bon, agresywność tłumów może w pewnym stopniu posiadać pozytywny charakter – agresja może być formą obrony wartości wyznawanych przez członków danego tłumów i przejawiać się jako np. bojkot konsumencki. Tłum w oczywisty sposób posiada większą siłę przetargową niż pojedynczy konsument, co pozwala mu w pewnym stopniu wywierać nacisk na przedsiębiorstwa, np. w kwestii ich nieetycznych zachowań. Tłum może zatem funkcjonować jako powoływany *ad hoc* stróż interesu społecznego, piętnujący te przedsiębiorstwa, które dopuściły się nadużyć.

Zagadnieniem wymagającym rozpatrzenia jest natomiast kwestia ewentualnej kreatywności i mądrości tłumów internetowych. Innymi słowy, istotna jest odpowiedź na pytanie: czy tłumy internetowe z punktu widzenia przedsiębiorstwa stanowią swego rodzaju zło konieczne, generujące jedynie problemy i niweczące ich wysiłki marketingowe, czy też w pewnych przypadkach stanowić mogą dla nich źródło korzyści?

Pozytywnej odpowiedzi na powyższe pytanie udziela J. Surowiecki, którego zdaniem w pewnych warunkach tłum jest w stanie podejmować decyzje skuteczniej, niż czynią to eksperci w danej dziedzinie. Na poparcie owej tezy przywołuje on szeroką gamę przykładów – od tłumów niezwykle precyzyjnie odgadujących wagę zwierząt, odnajdujących miejsce zaginionej łodzi podwodnej, przez doskonałą koordynację przechodniów w warunkach codziennego poruszania się po ulicach miasta, aż po instytucję rynku. Wyróżnia on trzy zasadnicze warunki, których spełnienie jest niezbędne, aby tłum mógł skutecznie działać: **zróżnicowanie** (*diversity*), **niezależność** (*independence*) i **decentralizację** (*decentralization*) [20, s. 22]. Pierwsza cecha dotyczy wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków tłumów – według J. Surowieckiego tłum złożony z samych ekspertów w danej dziedzinie będzie podejmował gorsze decyzje niż tłum, w którym eksperci współdziałają z amatorami, którzy są być może w stanie zaoferować wiedzę z innych dziedzin i łatwiej przychodzi im wychodzenie poza utarte schematy. Niezależność oznacza korzystanie z informacji prywatnej. J. Surowiecki odróżnia **mądrość kolektywną** (*collective wisdom*) od **mądrości konwencjonalnej** (*conventional wisdom*). Ta pierwsza stanowi pewną syntezę prywatnych informacji poszczególnych jednostek, druga natomiast – pogląd popularny

w pewnym środowisku. Prawdziwa wartość tłumu tkwi w mądrości kolektywnej, której nie da się zredukować do wiedzy posiadanej przez jego uczestników – mamy tu do czynienia z efektem synergii. Mądrość konwencjonalna nie wykorzystuje natomiast potencjału tłumu – jest ona owocem kaskad informacyjnych, efektu owczego pędu. Jeśli pojedynczy uczestnicy popełniają różne błędy z rozmaitych powodów, w tłumie owe odchylenia się znoszą. Jeśli jednak wszyscy uczestnicy popełniają ten sam błąd, kolektywna odpowiedź nie będzie poprawna. Decentralizacja oznacza natomiast brak sztywnych ram, procedur i struktur ograniczających kreatywność poszczególnych członków tłumu. Nie należy jej jednak utożsamiać z kompletną anarchią. Pewna centralizacja – w postaci mechanizmu lub lidera dokonującego **agregacji** informacji wnoszonych do tłumu przez poszczególnych członków – jest niezbędna [20, s. 23–83].

Mogłoby się wydawać, iż prostą i wyczerpującą odpowiedź na pytanie o kreatywność tłumu stanowi zjawisko *crowdsourcingu*. Sam termin odwołuje się do pojęcia tłumu (*crowd*) i oznacza zlecenie (najczęściej w formie otwartej odezwy wystosowanej przez przedsiębiorstwo) konsumentom wykonania określonych zadań – pomysłów, projektów itd. [11, s. 6]. Problem polega na tym, iż w wielu przypadkach *crowdsourcing* oznacza nie tyle współpracę z tłumem, co raczej z licznymi jednostkowymi i kreatywnymi konsumentami. Gdy firma odzieżowa Threadless.com, oparta w całości na *crowdsourcingu*, ogłasza konkurs na projekt koszulki skierowany do konsumentów, to poszczególne propozycje nie stanowią efektu kolektywnego wysiłku członków tłumu – poszczególni konsumenci przedstawiają własne projekty. Przypisywanie tłumowi ich kreatywności i ich wiedzy byłoby nadużyciem. Tłum internetowy stanowi w tym przypadku jedynie pewne tło dla pracy jednostki. Może stanowić wraz z całym konkursem źródło motywacji, ale nie wiedzy i umiejętności.

Dlatego też trudno w pełni podzielić entuzjazm J. Surowieckiego, który pisząc o mądrości tłumu, odwołuje się do podobnych przykładów. Tłumem nazywa on m.in. instytucję rynku, która w odpowiednich warunkach może skuteczniej od jednostek rozwiązywać złożone problemy, składające się z rozpoznania możliwości i wyboru najodpowiedniejszej z nich [20, s. 27–28]. Otóż rozpoznanie i przedstawienie możliwości, rozwiązań, projektów itd. nie jest w takim przypadku zasługą tłumu (ryнку) – jest on tutaj jedynie pewnym zbiorem jednostek oferujących konkretne rozwiązania. Usunięcie tłumu czy rynku nie pozbawiłoby jednostek ich kreatywności (choć często to dzięki nim owoce tej kreatywności zostają zaprezentowane i mogą zostać wykorzystane). Fażą, w ramach której mądrość tłumu nie daje się zredukować do umiejętności poszczególnych jednostek, jest natomiast moment wyboru najodpowiedniejszej z możliwości. Dlatego właśnie instytucja rynku przez wielu jest uważana za najskuteczniejszy mechanizm alokacji zasobów. W tym przypadku mądrość tłumu przewyższa wiedzę nawet najmądrzejszych członków go tworzących.

Z powyższych rozważań można wysunąć następujący wniosek: jeśli wobec tłumu zostanie skierowane właściwie sformułowane pytanie, to jego odpowiedź powinna

być trafniejsza od tej udzielonej przez ekspertów. Innymi słowy, przedsiębiorstwo opierające swoje decyzje na właściwie przeprowadzonych badaniach rynku powinno osiągać lepsze wyniki rynkowe niż konkurujące z nim przedsiębiorstwa kierowane przez ekspertów i wizjonerów, a tłum powinien wiedzieć o marketingu więcej niż Steve Jobs.

Z ową mądrością tłumu jest jednak związane pewne wyzwanie – tłum musi posiadać odpowiednią **motywację**, tak aby każdy z członków faktycznie starał się udzielić właściwej odpowiedzi. W przypadku instytucji rynku takiej motywacji dostarcza oczywiście aspekt finansowy przeprowadzanych nań operacji. Wróćmy do przykładu Threadless.com – odpowiednio motywowani są twórcy – za wygranie konkursu są oczywiście nagradzani – natomiast głosujący w żaden sposób nie są zachęceni do głosowania na ich zdaniem najlepszy projekt. Dlatego też cały konkurs zamiast wyłonić najlepszy (zdaniem tłumu) projekt, może zakończyć się zwycięstwem tej propozycji, której autor zmobilizował do głosowania największą liczbę znajomych. Tego typu problemów można by było uniknąć (lub chociaż je zminimalizować), np. gdyby głosujący byli nagradzani za wybór tego projektu, który ostatecznie okazał się zwycięski. Oczywiście, czasem wystarczającą motywacją jest powszechna sympatia lub szacunek wobec tego, który zadaje pytanie. W innych przypadkach wręcz nie da się jednak zachęcić całości tłumu do udzielania rzetelnych odpowiedzi. Należy pamiętać, że tłumy, działając zgodnie z mechanizmami ekonomii uwagi, poszukują przede wszystkim przyjemności. Działanie na przekór przedsiębiorstwu może stanowić źródło takich pozytywnych bodźców. Istnieją liczne przykłady przedsiębiorstw próbujących zaangażować konsumentów we współtworzenie produktu, które padły ofiarą tak nastawionych tłumów. Przykładowo, gdy piosenkarz Justin Bieber postanowił oddać w ręce tłumowi decyzję na temat kraju, w którym odbędzie się jego następny koncert, najpopularniejszą udzielaną odpowiedzią okazała się Korea Północna [5]. W podobny sposób raper o pseudonimie Pitbull został wysłany na Alaskę [8], a nowy smak napoju Mountain Dew zgodnie z wolą tłumu miał zostać nazwany *Hitler did nothing wrong* [9]. Dlatego obok trzech warunków skutecznego działania tłumów zaproponowanych przez J. Surowieckiego należy również wymienić odpowiednią motywację.

Nie oznacza to jednak, iż tłumy internetowe potrafią tylko niszczyć, tak jak klasyczne tłumy opisywane przez G. Le Bona. Mountain Dew udało się również przeprowadzić udane konkursy mające wyłonić najlepszą nazwę dla produktu. Licznych przykładów słusznych decyzji podejmowanych przez tłum dostarcza zjawisko *crowdfundingu* (co ciekawe, w Polsce nazwę tę tłumaczy się jako finansowanie społecznościowe, choć istnienie społeczności nie stanowi niezbędnego wymogu do jego przeprowadzenia).

Co więcej, tłumy są w stanie nie tylko skutecznie rozwiązywać problemy polegające na wyborze z dostępnych opcji. W pewnych przypadkach są również w stanie kolektywnie pracować i tworzyć wspólne produkty. Początki systemu operacyjnego Linux, kiedy to obcy sobie programiści spontanicznie dzielili się swoimi umiejętnościami i propozycjami w ramach nieformalnych struktur, są tego dowodem (oczywiście wraz z wpływem czasu tłumy przekształciły się w tym przypadku w społeczności).

Innym ciekawym przykładem tłumy współpracującego podczas procesu tworzenia jest książka „Awoken”, będąca parodią bestsellerowej serii romansów paranormalnych „Zmierzch”. Można powiedzieć, iż ów utwór stanowi w znacznej mierze dzieło tłumy – od kwestii fabularnych (romans nastolatki z bogiem chaosu), przez okładkę, po sam proces pisania. Należy jednak zwrócić uwagę, iż był to projekt koordynowany przez lidera (jak zresztą miało to miejsce w przypadku Linuksa). W obu przypadkach tłum wraz z wpływem czasu i rozwojem hierarchii, procedur oraz relacji między poszczególnymi członkami nabierał cech społeczności.

Należy na koniec zaznaczyć, iż choć społeczność może jawić się jako jednoznacznie doskonalsza forma tłumy, w każdym wypadku bardziej pożądana z punktu widzenia przedsiębiorstwa, to takie ujęcie tego zagadnienia stanowiłoby daleko idące uproszczenie. Większy stopień zorganizowania, długotrwałość i wzajemne powiązania istniejące w ramach społeczności nie zawsze należy uznać za zaletę – mogą one przyczyniać się do koncentracji na wspomnianej uprzednio mądrości konwencjonalnej, powielania tych samych błędów i zamknięcia na wiedzę pochodzącą spoza społeczności.

## Podsumowanie

Tłumy internetowe stanowią element rzeczywistości biznesowej, z którym przedsiębiorstwa na rynku B2C są praktycznie zmuszone obcować od momentu, w którym podejmują decyzję o zaznaczeniu swojej obecności w sieci. Działalność owych tłumów często okazuje się szkodliwa z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Jednakże wbrew opiniom prezentowanym we wczesnej psychologii, tłumy (działające w internecie) mogą stanowić także źródło korzyści dla przedsiębiorstw, wspierając proces podejmowania decyzji, a nawet proponując własne rozwiązania, innowacje i produkty. Twórczy aspekt tłumów ujawnia się jednak jedynie w przypadku spełnienia odpowiednich warunków, dotyczących zróżnicowania wiedzy i umiejętności członków oraz możliwości ich syntetycznej agregacji. Poza strukturą tłumy istotną rolę odgrywa i jego motywacja, która w tym przypadku często musi pochodzić z zewnątrz, od przedsiębiorstwa. Dopiero dysponując odpowiednią strategią i infrastrukturą, przedsiębiorstwo może podjąć skuteczną komunikację i współpracę z tłumem, jak i przyczynić się do nadania mu trwałej formy i wykształcenia się zeń społeczności bądź plemienia konsumentów. Należy też pamiętać, że w wielu przypadkach umiejętności i kreatywność przypisywane



tłumom pochodzą w rzeczywistości od nielicznych jednostek, dla których tłum jest jedynie tłum. Korzystne może się wtedy okazać nawiązanie długoterminowej współpracy z takimi konsumentami, już poza strukturami tłumy.

## Bibliografia

- [1] Allport F.H., *Social Psychology*, Houghton Mifflin, Boston 1924.
- [2] Brekke A., *A Quasi-philosophical Approach to the Industrial Network Approach*, The 20th IMP Conference, Copenhagen 2004.
- [3] Cova B., Cova V., *Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing*, "European Journal of Marketing" 2002, Vol. 36, No. 5.
- [4] Davenport T.H., Beck J.C., *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- [5] <http://www.bbc.co.uk/news/10506482>, [12.08.2013].
- [6] <http://czaplicka.eu/social-lama/>, [12.08.2013].
- [7] <http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/01/24/mcdstories-when-a-hashtag-becomes-a-bashtag/>, [12.08.2013].
- [8] <http://newsfeed.time.com/2012/07/06/facebook-users-band-together-to-exile-pitbull-to-alaskan-wal-mart/>, [12.08.2013].
- [9] <http://newsfeed.time.com/2012/08/14/mountain-dews-dub-the-dew-online-poll-goes-horribly-wrong/>, [12.08.2013].
- [10] Ilnicki R., *Public relations jako funkcja aktywności użytkowników internetu*, „Studia Medioznawcze” 2012, Vol. 2.
- [11] Kleemann F., Voß G.G., Rieder K., *Un (der) paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, "Science, Technology & Innovation Studies" 2008, Vol. 4.
- [12] Kotler Ph., Levy S.J., *Broadening the Concept of Marketing*, "Journal of Marketing" 1969, Vol. 33, No. 1.
- [13] Laclau E., *On Populist Reason*, Verso, London 2005.
- [14] Le Bon G., *Psychologia tłumy*, [przeł.] Kaprocki B., Hachette Polska, Warszawa 2010.
- [15] McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F., *Building Brand Community*, "Journal of Marketing" 2002, Vol. 66.
- [16] McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, [przeł.] Bucholc M., Szulżycka A., Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [17] Reicher S., *The determination of collective behavior*, [in:] Tajfel H. (ed.) *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge 1982.

- [18] Reicher S., *The Psychology of Crowd Dynamics*, [in:] *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, Hogg M.A., Tindale S. (eds.), Blackwell, Malden 2001.
- [19] Romer P.M., *Endogenous Technological Change*, „Journal of Political Economy” 1990, Vol. 98, No. 5.
- [20] Surowiecki J., *Wisdom of the Crowds*, Anchor Books, New York 2007.
- [21] Tarde G., *L'opinion et la foule*, Presses Universitaires de France, Paris 1901, [za:] Laclau E., *On Populist Reason*, Verso, London 2005.
- [22] Turner J., *Towards a cognitive redefinition of the social group* [in:] Tajfel H. (ed.) *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge 1982.
- [23] Wind Y., *Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing?*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, Vol. 21, No. 7.

---

## TŁUM INTERNETOWY JAKO SIEĆ RELACJI NA RYNKU B2C

### Streszczenie

W wyniku rozwoju nowych mediów przedsiębiorstwa coraz częściej angażują się w publiczne interakcje ze zgrupowaniami konsumentów, które ze względu na swój incydentalny i krótkotrwały charakter nie mogą być traktowane jako społeczności, lecz mimo to posiadają możliwość podejmowania kolektywnych działań, które nie pozostają bez wpływu na przedsiębiorstwo. Celem artykułu jest konceptualizacja zjawiska internetowych tłumów konsumenckich oraz rozstrzygnięcie ich roli w ramach relacji z przedsiębiorstwami. Najpierw zaprezentowano wybrane zagadnienia psychologii tłumu. Następnie przedstawiono charakterystykę tłumów funkcjonujących w internecie, rozumianych jako sieć krótkoterminowych relacji z przedsiębiorstwem. Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem ram teoretycznych ujęcia sieciowego. W rezultacie określono potencjalne korzyści dla przedsiębiorstwa płynące z interakcji z tłumem konsumentów oraz warunki, które tłum musi spełniać, aby dało się je zrealizować.

**SŁOWA KLUCZOWE: MARKETING, B2C, SIECI RELACJI, TŁUM, CROWDSOURCING**

---

## INTERNET-BASED CROWD AS A NETWORK OF RELATIONSHIPS ON B2C MARKET

### Abstract

In the advent of new media development companies find themselves engaging more and more in public interactions with consumer groupings, that can't be perceived as communities due to their incidental and short-term character, but are nevertheless capable of carrying out collective actions, that affect companies. The purpose of this paper is to conceptualize internet-based consumer crowds and to determine their role in relationships with companies. First, key concepts of crowd psychology are introduced. Next, internet-based crowds are characterized as networks of short-term relationships between consumers and companies. The analysis is carried out within conceptual framework of network approach. As a result, potential opportunities for companies interacting with consumer crowds are described, as well as conditions, that have to be met by those crowds in order to realize them.

**KEY WORDS: MARKETING, B2C, NETWORKS OF RELATIONSHIPS, CROWD, CROWDSOURCING**

# METODY ANALIZY I PROJEKTOWANIA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO – PRZEGLĄD LITERATURY

## Wprowadzenie

Skuteczność pracy kadry menedżerskiej zależy w dużej mierze od umiejętnego motywowania pracowników, wywierania wpływu na ich postawy i zachowanie. Realizację tych zadań umożliwia system motywacyjny, który stanowi uporządkowany zbiór czynników wzajemnie ze sobą powiązanych, tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań użytecznych względem realizacji celów przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie przeglądu metod, które mogą zostać wykorzystane w procesie analizy i projektowania systemu motywacyjnego<sup>1</sup>. Z jednej strony, system motywacyjny daje możliwość wywierania wpływu na postawy i zachowania pracowników. Z drugiej strony, stosowanie bodźców motywacyjnych jest związane z ponoszeniem kosztów. Dlatego też proces kształtowania (analizy i projektowania) systemu motywacyjnego jest problemem stale aktualnym i ważnym z punktu widzenia praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Dla realizacji celu w artykule zarysowano istotę analizy i projektowania systemu motywacyjnego, a następnie dokonano przeglądu metod badawczych, które można wykorzystać w procesie analizy i projektowania tego systemu.

\* **Dr Małgorzata Tyrańska** – Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Niniejszy tekst przygotowano w ramach projektu badawczego realizowanego pod kierunkiem prof. dr hab. A. Stabryły. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

## 1. Istota analizy i projektowania systemu motywacyjnego

Celem analizy jest ustalenie występowania nieprawidłowości w badanym systemie motywacyjnym. Analiza systemu motywacyjnego może być przeprowadzona na poziomie całego przedsiębiorstwa, wybranych jednostek lub komórek organizacyjnych, określonych grup pracowniczych, stanowisk pracy lub poszczególnych pracowników. Może ona dotyczyć wielu obszarów tematycznych, np.: sposobów oceniania pracowników, zasad kształtowania wynagrodzeń, metod rozwoju pracowników, warunków pracy. W praktyce przeprowadzenie badań całościowych nie zawsze jest uzasadnione lub możliwe, dlatego typowa analiza systemu motywacyjnego powinna uwzględniać:

- 1) analizę regulaminowych zasad motywowania pracowników kontekście ich zgodności ze strategią przedsiębiorstwa, przepisami prawa pracy, kulturą organizacyjną;
- 2) badanie opinii pracowników w przekroju różnych grup zawodowych na temat skuteczności zasad i narzędzi motywacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwie;
- 3) badanie stosowanych narzędzi motywacyjnych na tle wielkości ekonomicznych, takich jak: koszty pracy, wydajność pracy, przychody ze sprzedaży, zysk oraz ocena kształtowania się tych relacji.

Wynikiem przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego jest ustalenie odpowiedzi na następujące pytania: czy system motywacyjny zapewnia odpowiednie narzędzia motywacyjne, skłaniające pracowników do realizacji strategii przedsiębiorstwa?; czy system motywacyjny uwzględnia specyfikę pracy różnych grup zawodowych w przedsiębiorstwie?; czy stosowane narzędzia motywacyjne są powiązane z efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, zasadami polityki kadrowej oraz organizacją pracy?; które narzędzia motywacyjne są właściwe, które z nich należy pozostawić, a które zmienić?; jakie należy podjąć działania w celu usunięcia wad systemu motywacyjnego?; jaki jest koszt związany z usuwaniem wad systemu motywacyjnego i na jakie korzyści można liczyć po wprowadzeniu zmian?

Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy można przystąpić do projektowania nowego rozwiązania, zmierzającego do usprawnienia konstrukcji i funkcjonowania dotychczasowego systemu motywacyjnego. Na etapie projektowania systemu motywacyjnego należy m.in.:

- 1) opracować idealny model systemu motywacyjnego;
- 2) przygotować rozwiązania wariantowe w zakresie motywowania pracowników i poddać je ocenie;
- 3) przedstawić zasady kształtowania aplikacyjnego (wdrożeńowego) modelu motywacyjnego.

Proces projektowania systemu motywacyjnego rozpoczyna się od opracowania idealnego modelu systemu motywacyjnego, który jest formułowany na podstawie

najlepszych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników, abstrahujących od dotychczas istniejących w przedsiębiorstwie oraz od jego potencjału ekonomicznego i organizacyjnego. System motywacyjny nie może być jednak tworzony całkowicie w oderwaniu od określonych rozwiązań, które przyjęły się w przedsiębiorstwie i stanowią element jego kultury organizacyjnej, sprawdzają się w praktyce oraz są respektowane przez pracowników. Dlatego też urealniając idealny model systemu motywacyjnego, należy opracować rozwiązania wariantowe z uwzględnieniem determinant, takich jak: rodzaj prowadzonej działalności, strategia i wielkość przedsiębiorstwa, jego kondycja ekonomiczno-finansowa, preferencje pracowników, rynek pracy. Wybór aplikacyjnego (wdrożeńowego) wariantu systemu motywacyjnego może zostać zrealizowany przy wykorzystaniu kryteriów oceny, których zestaw został podany w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Kryterium syntetyczne	Kryteria cząstkowe
Zgodność celów systemu motywacyjnego ze strategią i specyfiką przedsiębiorstwa	1.1. Spójność celów polityki płac ze strategią przedsiębiorstwa. 1.2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników. 1.3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników. 1.4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa. 1.5. Motywacyjne zasady awansu. 1.6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami.
Zgodność zasad motywowania pracowników z obowiązującymi przepisami prawa	2.1. Zawiera składniki gwarantowane prawem. 2.2. Prawdopodobność ustalania wysokości tych składników. 2.3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych są przedstawione w regulaminach lub układach zbiorowych pracy.
Użyteczność systemu motywacyjnego dla realizacji polityki kadrowej	3.1. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparte na metodach wartościowania pracy, systemach oceniania pracowników. 3.2. Prawdopodobna relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy). 3.3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera stosunki międzyludzkie, poziom absencji). 3.4. Poprawa jakości pracy. 3.5. Wzrost wydajności pracy.
Czytelność zasad motywowania pracowników	4.1. Znajomość zasad motywowania przez pracowników. 4.2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych.
Formalizacja systemu motywacyjnego	5.1. Przestrzeganie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych. 5.2. Kompletność dokumentacji kadrowej. 5.3. Aktualność dokumentacji kadrowej.

Źródło: opracowanie własne.

Realizację procesów analizy i projektowania systemu motywacyjnego wspomagają określone metody badawcze. Przegląd tych metod przedstawiono poniżej.

## 2. Metody badawcze w procesie analizy systemu motywacyjnego

Przystępując do analizy systemu motywacyjnego, należy zgromadzić informacje na temat stosowanych zasad motywowania pracowników. Identyfikację przyjętych zasad motywowania pracowników zapewniają metody: analizy dokumentacji, wywiady z kadrą zarządzającą, listy kontrolne.

**Analiza dokumentacji** jest formą opracowania informacji dostępnych w publikowanych źródłach. Do głównych cech metody należą: celowość, systematyczność i ogólność. Celowość oznacza pozyskiwanie informacji zgodnie z założeniami badań. Systematyczność sprowadza się do powinności zbierania wszystkich informacji zgodnie z ustalonym tematem badań. Ogólność dotyczy dopasowania informacji do przyjętego kontekstu, np. teoretycznego lub empirycznego [3, s. 103–104]. Poszukując informacji o obowiązujących w przedsiębiorstwie zasadach motywowania pracowników, należy przeprowadzić analizę następujących dokumentów: zakładowych układów zbiorowych pracy, regulaminów wynagradzania, regulaminów premiovania, regulaminów organizacyjnych, regulaminów pracy, dokumentacji płacowej, finansowej i kadrowej przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem przeprowadzonej analizy dokumentacji są **wywiady z kadrą zarządzającą** przedsiębiorstwem. Celem wywiadów jest zbadanie opinii, sądów rozmówcy na określony temat. W zależności od liczby respondentów objętych badaniem stosuje się podział wywiadów na indywidualne i grupowe. Z kolei ze względu na formę zadawanych pytań wyróżnia się wywiady nieustrukturyzowane z pytaniami otwartymi i wywiady ustrukturyzowane z pytaniami zamkniętymi [3, s. 105]. W trakcie wywiadu można uzyskać od kadry zarządzającej szczegółowe wyjaśnienia dotyczące przyczyn stosowania przyjętych w przedsiębiorstwie zasad motywowania pracowników oraz ustalić jej opinie na temat ich dotychczasowej skuteczności.

Przeprowadzone analizy dokumentacji i wywiady z kadrą zarządzającą stanowią podstawę do wypełnienia **list kontrolnych**. Przyjmując, że podstawowymi elementami systemu motywacyjnego są systemy: oceniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego pracowników, poniżej przedstawiono przykład listy kontrolnej do analizy systemu motywacyjnego (por. tabela 2)<sup>2</sup>. Lista ta ma postać spisu zadań badawczych oraz pytań

<sup>2</sup> Z kolei L. Vaitkuvienė, R. Balvočiūtė, S. Stoškus, analizując systemy motywacyjne zastosowane w przedsiębiorstwach litewskim i szwedzkim, badali przy użyciu kwestionariusza ankiety trzy grupy czynników kształtujących motywację pracowników, a mianowicie czynniki: ekonomiczne, prawne, kadrowe. Analiza czynników ekonomicznych prowadziła do oceny satysfakcji finansowej pracowników, przez ustalenie zgodności między wysokością wynagrodzeń a trudnością i efektywnością wykonywanej pracy, identyfikacji występowania dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych oraz premii za szczególnie osiągnięcia w pracy. Analiza czynników prawnych pozwoliła ustalić, czy pracownicy w firmie korzystają z takich udogodnień jak przerwy na obiad, urlopy, czy mają zapewnione bezpieczne warunki pracy i ochronę zdrowia, co jest

kontrolnych, które porządkują proces identyfikacji stosowanych zasad motywowania pracowników. Uzyskane przy pomocy listy kontrolnej informacje mogą służyć celom porównawczym, co jest właściwe dla badań diagnostycznych.

Tabela 2. Przykład listy kontrolnej do analizy systemu motywacyjnego

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady oceniania pracowników	<p>Czy występuje zgodność między celami oceny a celami przedsiębiorstwa?</p> <p>Czy kryteria oceny pracy uwzględniają specyfikę różnych grup pracowniczych?</p> <p>Czy metody oceny pracy zostały dobrane zgodnie ze specyfiką różnych grup pracowniczych?</p> <p>Czy wyniki oceny pracy stanowią podstawę podejmowania decyzji personalnych?</p> <p>Jaka jest częstotliwość przeprowadzania oceny pracy?</p>
Zasady kształtowania wynagrodzeń	<p>Badanie zgodności celów polityki płac z celami przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– jakie czynniki są brane pod uwagę przy ustalaniu polityki płac?</li> <li>– czy planuje się na każdy rok podwyżki ogółem i/lub w rozbiu na podwyżki inflacyjne i motywacyjne?</li> <li>– czy prowadzi się analizy i podejmuje działania dotyczące ograniczenia wypłat z tytułu niemotywacyjnych składników wynagrodzeń (np. dodatki stażowe i funkcyjne)?</li> <li>– czy planuje się wynagrodzenia (środki finansowe na płace, wzrost płac i jakich okresów dotyczy planowanie: roczne, wieloletnie)?</li> </ul> <p>Czy bada się relacje wysokości wynagrodzeń między stanowiskami pracy?</p> <p>Czy analizowana jest struktura rodzajowa i ilościowa wynagrodzenia w przekroju różnych grup pracowniczych?</p> <p>Czy ustalone są kryteria premiowania w przekroju różnych grup pracowniczych?</p>
Zasady rozwoju zawodowego pracowników	<p>Badanie zgodności strategii rozwoju pracowników z celami przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– czy istnieje zbiór sukcesorów?</li> <li>– czy opracowuje się ścieżki awansu zawodowego?</li> <li>– czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier?</li> <li>– jakie występują rodzaje awansu: pionowe, poziome, poziomo-pionowe?</li> <li>– czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów?</li> <li>– czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny?</li> <li>– czy stosowane są wewnętrzne formy szkolenia pracowników?</li> <li>– czy stosowane są zewnętrzne formy szkolenia pracowników?</li> <li>– czy przedsiębiorstwo korzysta z usług doradców personalnych?</li> </ul>
Zasady administrowania systemem motywacyjnym	<p>Czy dokumentacja kadrowa jest kompletna?</p> <p>Czy dokumentacja kadrowa jest aktualna?</p> <p>Czy podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest jasno określony?</p> <p>Czy zostały ustalone procedury uruchamiania narzędzi motywacyjnych?</p>

Źródło: opracowanie własne.

zagwarantowane przepisami prawa pracy i zapisami w umowach o pracę. Analiza czynników kadrowych pozwalała zidentyfikować: warunki pracy w przedsiębiorstwie, stosowane zasady oceny pracowników, relacje międzyludzkie w firmie, system szkolenia pracowników, możliwość rozwoju kariery oraz partycypację w zarządzaniu przedsiębiorstwem [21, s. 103].



Badanie opinii pracowników, przeprowadzone w przekroju różnych grup zawodowych na temat skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwie zasad i narzędzi motywacyjnych, można wykonać przy użyciu metod analizy preferencji pracowników. Do metod tych należą: metoda J.M. Bluma i R. Russa, test apercepcji tematycznej H.A. Murraya (*Thematic Apperception Test – TAT*), kwestionariusz poziomu satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), technika określania subiektywnych odczuć klimatu organizacyjnego, technika określania poziomu autonomii zespołu, lista kontrolna do oceny uciążliwości pracy na stanowiskach sfery administracyjnej, metoda D.A. Nadlera i E.E. Lawlera, spirala Archimedesesa, metoda WEST. Podstawowym instrumentem wymienionych metod jest kwestionariusz pytań, który w wybranych przypadkach jest uzupełniony o ilustracje prezentujące sytuacje oceniane przez pracowników. Metody te umożliwiają pozyskanie danych z większej próbki badawczej, np. od wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

**Metoda J.M. Bluma i R. Russa** służy do określenia hierarchii wartości wybranych motywów, którymi kierują się pracownicy, podejmując i wykonując pracę. Wśród tych motywów pracownicy oceniają: treść wykonywanej pracy, pewność zatrudnienia, nastawienie do nich kadry menedżerskiej, długość dnia pracy, możliwości awansu [12, s. 124–126].

Z kolei **Test Apercepcji Tematycznej** (*Thematic Apperception Test – TAT*) autorstwa H.A. Murraya, stosowany m.in. przez D.C. McClellanda, umożliwia rozpoznanie u badanych dominacji jednej z trzech potrzeb: osiągnięć, afiliacji i władzy [9, s. 737–743; 10, s. 117–126]. Test TAT obejmuje kilka obrazów przedstawiających w różnych układach jednego człowieka lub grupę ludzi. Badanemu stawia się zadanie opisu przedstawionej ilustracji. Zakłada się, że badany przenosi swoje potrzeby do opisu przedstawionego mu obrazu [4, s. 97; 19, s. 155]. Diagnoza wskazanych potrzeb daje możliwość doboru odpowiednich narzędzi motywacyjnych, niekoniecznie o charakterze materialnym.

W celu rozpoznania poziomu satysfakcji, osiąganego przez zatrudnionych pracowników, można zastosować **kwestionariusz poziomu satysfakcji** (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). W szczególności kwestionariusz informuje o poziomie satysfakcji z oddziaływania na pracownika czynników motywacyjnych, takich jak: płace i inne świadczenia, postawa przełożonego (udzielającego zawodowej pomocy), możliwości awansu, współpracownicy (wykazujący przywiązanie i szacunek), wykonywana praca (opisywana jako atrakcyjna i rozwojowa). Otrzymane wyniki stanowią informację dla kadry menedżerskiej na temat czynników determinujących postawy pracowników i mogą stanowić podstawę do dokonania zmian w systemie motywacyjnym [4, s. 119].

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest atmosfera pracy w przedsiębiorstwie – klimat organizacyjny. Klimat organizacyjny stanowi wypadkową subiektywnych odczuć pracowników na temat wpływu na nich różnych czynników organizacyjnych, sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, zachowań współpracowników i kierownictwa.

Pośrednio klimat organizacyjny może być kształtowany przez otoczenie zewnętrzne, przez oceny dokonywane wobec przedsiębiorstwa przez pracowników innych firm i klientów, opinię kolegów i rodziny. W celu kompleksowej oceny atmosfery pracy w przedsiębiorstwie można zastosować **technikę określania subiektywnych odczuć klimatu organizacyjnego**. Zgromadzone za jej pomocą informacje pozwalają ustalić charakter panujących relacji w trzech podstawowych płaszczyznach: przełożony – pracownik, pracownik – przełożony, pracownik – pracownik [11, s. 116–118].

Jednym z czynników motywacyjnych jest partycypacja pracowników w zarządzaniu. Przejawem wdrażania idei partycypacji do przedsiębiorstwa jest system grup autonomicznych. W celu doskonalenia funkcjonowania tego systemu, a mianowicie rozszerzania zakresu autonomii grup i polepszania warunków współpracy współdziałających zespołów, można posłużyć się **techniką określania poziomu autonomii zespołu** [11, s. 116–118]. Technika ta pozwala ustalić próby ingerencji kierownictwa w uprawnienia grup i ograniczanie ich samodzielności.

Czynnikiem kształtującym motywację pracowników są także warunki pracy. W celu zbadania uciążliwości wynikających z materialnego środowiska pracy użyć można **listy kontrolnej do oceny uciążliwości pracy na stanowiskach sfery administracyjnej** (z pominięciem stanowisk kierowniczych). Na podstawie analizy zebranych informacji można wysunąć wnioski dotyczące stopnia i rodzaju występującego zjawiska dehumanizacji [12, s. 114].

Analizę funkcjonowania systemu motywacyjnego można uzupełnić o identyfikację opinii pracowników na temat efektywności stosowanego systemu motywacyjnego przy zastosowaniu **metody D.A. Nadlera i E.E. Lawlera**. W szczególności metoda ta pozwala ustalić poziom zaspokojenia wybranych oczekiwań pracowników, a także określić czynniki dehumanizacyjne występujące w systemie motywacyjnym [11, s. 105–111].

Z kolei metoda **spirali Archimedesesa** polega na graficznej prezentacji opinii ankietowanych pracowników na temat istotności 16 narzędzi motywacyjnych. Wśród tych motywatorów pracownicy oceniają: poziom płacy, szansę na awans, pewność zatrudnienia, atmosferę w zespole, możliwość uzyskania nagród i premii, możliwość podnoszenia kwalifikacji, partycypację w zarządzaniu, elastyczny czas pracy, możliwość dodatkowego zarobku, dobre warunki pracy, rozwój firmy, traktowanie ludzi, świadczenia socjalne w firmie, samodzielność w pracy, organizację pracy, możliwość uzyskania doświadczenia [22, s. 87–94].

Natomiast **metoda WEST** pozwala ocenić skuteczność wybranych instrumentów motywacyjnych w kontekście realizacji procesów utrzymania i rozwoju pracowników oraz efektywności ich pracy [18, s. 237].

Badanie skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych na tle wielkości ekonomicznych, takich jak: koszty pracy, wydajność pracy, przychody ze sprzedaży, zysk oraz ocena kształtowania się tych relacji umożliwiają **wskaźniki ekonomiczne**. Wskaźniki

są sposobem uogólniania dużej liczby danych ekonomicznych i porównywania użytych wyników. Wskaźniki wyrażają w jednej liczbie wynik porównania dwóch lub więcej mierzalnych zjawisk gospodarczych. Można mówić o tzw. wskaźnikach absolutnych, opisujących bezwzględny poziom różnych zmiennych ekonomicznych (złote, dolary, tony, godziny, sztuki, osoby itd.) oraz o wskaźnikach relatywnych, będących kombinacją różnych wskaźników absolutnych. Do wskaźników relatywnych, zwanych też względny, zalicza się również kombinacje wskaźników absolutnych opisujących te same zjawiska w różnych okresach – wskaźniki dynamiki oraz te same zjawiska o odmiennych zakresach – wskaźniki struktury [23, s. 7]. Obok klasycznych wskaźników finansowych występują specyficzne wskaźniki oceniające użyteczność systemu motywacyjnego dla prowadzenia polityki kadrowej, takie jak: koszty pracy, jakość pracy, wydajność pracy, rozwój potencjału pracy, ruchliwość pracownicz, atmosfera w pracy (por. tabela 3).

Tabela 3. Wskaźniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Przedmiot analizy	Wskaźniki
Koszty pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przeciętne wynagrodzenie pracownika,</li> <li>– wskaźnik generalny kosztów wynagrodzeń liczony jako relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitego kosztu własnego wyrażona w procentach,</li> <li>– wskaźnik cząstkowy kosztów wynagrodzeń liczony jako relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitych kosztów pracy wyrażona w procentach,</li> <li>– wskaźnik cząstkowy pozostałych kosztów pracy liczony jako relacja pozostałych kosztów pracy do całkowitego kosztu pracy wyrażona w procentach,</li> <li>– relacja kosztów wynagrodzeń do pozostałych kosztów pracy,</li> <li>– poziom produktywności kosztów pracy liczony jako relacja wartości produkcji sprzedanej netto do całkowitych kosztów pracy,</li> <li>– relacja kosztów pracy do kosztów własnych,</li> <li>– wskaźnik rentowności płać liczony jako relacja zysku (wyniku finansowego) do wynagrodzeń osobowych i bezosobowych wyrażona w procentach</li> </ul>
Jakość pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– syntetyczny wskaźnik sprawności liczony jako iloczyn relacji wartości rzeczywistej spełnienia j-tego wymogu cechy w procesie pracy do wartości wzorcowej ustalonej dla j-tego wymogu (cechy) i punktowej wagi istotności j-tego wymogu (cechy)</li> </ul>
Wydajność pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ogólny wskaźnik wydajności pracy liczony jako relacja wielkości produkcji w danym okresie (wyrażonej np. w miernikach naturalnych, wartościowych lub umownych) do nakładów pracy żywej na wykonanie produkcji w danym okresie (wyrażonej np. przez ogólną liczbę pracowników, liczbę stanowisk robotniczych i in.),</li> <li>– umowny wskaźnik wydajności pracy liczony jako relacja zdolności produkcyjnej do liczby stanowisk robotniczych grupy przemysłowej,</li> <li>– wskaźnik wydajności w ujęciu wartościowym liczony jako relacja wartości produkcji sprzedanej netto do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu,</li> <li>– sprzedaż na jednego zatrudnionego,</li> <li>– zysk przypadający na jednego zatrudnionego</li> </ul>

Przedmiot analizy	Wskaźniki
Rozwój potencjału pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty szkolenia przypadające na jednego zatrudnionego,</li> <li>– koszty szkolenia poniesione na jeden dzień szkolenia pracowników,</li> <li>– relacja koszty szkolenia do liczby szkolonych pracowników,</li> <li>– relacja liczba szkolonych do łącznego zatrudnienia,</li> <li>– udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych,</li> <li>– nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę,</li> <li>– udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy,</li> <li>– liczba rezerwowej kadry kierowniczej,</li> <li>– liczba komórek, w których jest przewidziana rezerwowa kadra kierownicza,</li> <li>– liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe,</li> <li>– liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe,</li> <li>– wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu,</li> <li>– liczba osób, które zrealizowały pewne etapy rozwoju zawodowego,</li> <li>– liczba osób, które spełniły wymagania do awansów i awansowały/nie awansowały,</li> <li>– wskaźnik zrealizowanych awansów stanowiący relację rzeczywistych do planowanych awansów</li> </ul>
Wskaźniki ruchliwości pracowniczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– płynność zatrudnionych liczona jako relacja liczby niepożądanych zwolnień do przeciętnej liczby zatrudnionych,</li> <li>– wskaźnik wewnętrznych przemieszczeń pracowniczych liczony jako relacja liczby pracowników, którzy podlegali przemieszczeniom wewnętrznym w danym okresie do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu wyrażony w procentach,</li> <li>– wskaźnik stabilizacji pracowniczej liczony jako relacja liczby pracowników ze stażem pracy w przedsiębiorstwie dłuższym od przyjętego minimum stabilizacji (np. powyżej 5 lat) do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu wyrażony procentach.</li> </ul>
Atmosfera w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relacja kosztów nieplanowanego wzrostu płac do liczby zatrudnionych,</li> <li>– relacja kosztów produkcji utraconej na skutek strajków do liczby zatrudnionych,</li> <li>– relacja liczby osobodni straconych na skutek strajków do liczby przepracowanych osobodni,</li> <li>– relacja liczby dni pracy straconych na skutek nieobecności do liczby przepracowanych osobodni,</li> <li>– relacja liczby zatrudnionych o stażu powyżej 12 miesięcy obecnie do łącznego zatrudnienia rok temu,</li> <li>– relacja liczby zatrudnionych o stażu powyżej 12 miesięcy obecnie do łącznego zatrudnienia obecnie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [17, s. 113; 20, s. 203].

Uwzględnienie w analizie systemu motywacyjnego wskaźników ekonomicznych pozwoli na ocenę związku przyczynowo-skutkowego między stosowanymi narzędziami motywacyjnymi a efektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza zebranych informacji za pomocą zastosowanych wskaźników może być prezentowana na wykresach, diagramach lub w formie tabelarycznej. Pozwoli to na porównanie i przedstawienie dynamiki pokazywanych wartości liczbowych lub zjawisk, np. w przekroju grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

Uzupełnieniem analiz wskaźnikowych może być **metoda kosztów ukrytych**, której celem jest identyfikacja, a następnie eliminacja skutków dehumanizacji pracy (niepodlegających ewidencji). W celu określenia skutków dehumanizacji pracy

przyjmuje się pięć następujących wskaźników: absencja w pracy, wypadkowość, fluktuacja pracowników, jakość wyrobów, wydajność pracy [12, s. 126].

Rozpoznanie opinii kadry zarządzającej, ustalenie preferencji pracowników oraz identyfikacja dotychczasowych zasad funkcjonowania systemu motywacyjnego, przeprowadzona na podstawie analizy dokumentacji przedsiębiorstwa, umożliwia sformułowanie wniosków nakreślających zmiany w systemie motywacyjnym, prowadzące do wzrostu zaspokojenia zidentyfikowanych oczekiwań pracowników, a przez to wzrostu ich motywacji do pracy. Zmiany te stają się podstawą do projektowania wariantowych rozwiązań w zakresie systemu motywacyjnego.

### 3. Metody badawcze w procesie projektowania systemu motywacyjnego

W procesie projektowania systemu motywacyjnego mogą zostać zastosowane następujące metody badawcze: metody heurystyczne, rynkowe przeglądy wynagrodzeń, metody wartościowania pracy, metody wartościowania kompetencji pracowników, systemy zarządzania wynikami.

Przystępując do opracowania idealnego modelu systemu motywacyjnego, można zastosować **metody heurystyczne**, które służą do kreowania idealnego modelu systemu motywacyjnego. Model ten stanowi wzorzec, który jest formułowany na podstawie najlepszych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników, abstrahujących od dotychczas istniejących w przedsiębiorstwie oraz od jego potencjału ekonomicznego i organizacyjnego. W warunkach kryzysu ekonomicznego, przy ograniczonych możliwościach stosowania motywacyjnych bodźców materialnych, bardzo ważne dla przedsiębiorstwa staje się twórcze korzystanie z pozafinansowych narzędzi motywacyjnych, uwzględniając przy tym potrzeby pracowników. Badania wykazują, że pracowników równie skutecznie, co wynagrodzenie, motywują czynniki natury psychologicznej, bodźce niematerialne, takie jak: pochwała, uznanie, okazywanie szacunku, relacje międzyludzkie, możliwość rozwoju, partycypacja w zarządzaniu [4, s. 327; 13, s. 26–31; 21, s. 107].

Proponowanym kierunkiem poszukiwania wzorcowych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników jest zastosowanie zasady indywidualizacji. Za stosowaniem zasady indywidualizacji w tworzeniu systemu motywacyjnego, w szczególności dla kadry menedżerskiej centrów odpowiedzialności, a pośrednio pracowników tych centrów opowiada się J. Nesterak [15, s. 520–532]. E. Masłyk-Musiał również przychyliła się do indywidualizacji czynników motywacyjnych, stwierdzając, że formy wynagrodzeń powinny być urozmaicone, aby zaspokoić zróżnicowane potrzeby pracowników [8, s. 227]. Skuteczne motywowanie musi uwzględniać nie tylko cele przedsiębiorstwa i ich hierarchię, lecz także potrzeby i oczekiwania pracowników.

Jednostronna orientacja – tylko na potrzeby firmy – może być przyczyną niepowodzenia wdrażania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie [7, s. 107]. Z jednej strony indywidualizacja systemów motywowania pracowników, uwzględniająca specyfikę pracy, prowadzi do zwiększenia zadowolenia oraz efektywności pracy poszczególnych osób i przyczynia się w ten sposób do zwiększenia skuteczności stosowanych czynników motywacyjnych. Z drugiej strony, stosowanie tej zasady powoduje wzrost pracochłonności związany z projektowaniem i stosowaniem w praktyce zindywidualizowanych rozwiązań. Uwzględnienie wskazanego kierunku poszukiwania wzorcowych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników prowadzi do opracowania zindywidualizowanych programów motywowania dedykowanych różnym grupom zawodowym lub pojedynczym pracownikom przedsiębiorstwa.

Ustalenie, jakie rozwiązania w zakresie motywowania pracowników stosują konkurencyjne przedsiębiorstwa w przekroju wybranych stanowisk organizacyjnych, może nastąpić przy zastosowaniu **rynkowych przeglądów wynagrodzeń** [1, s. 262]. W wyniku przeprowadzonego rynkowego przeglądu wynagrodzeń przedsiębiorstwo może ustalić swoją pozycję na rynku oraz zdecydować, w jakim kierunku zamierza zmienić prowadzoną politykę.

Opracowanie aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego należy rozpocząć od wyznaczenia struktury systemu wynagradzania pracowników, będącego jego centralnym elementem. Kształtowanie struktury systemu wynagradzania przebiega przy zastosowaniu m.in.: metod wartościowania pracy, wartościowania kompetencji, systemów zarządzania wynikami.

Zasadnicze znaczenie dla kształtowania systemu wynagradzania pracowników mają **metody wartościowania pracy**. Wyniki wartościowania decydują bezpośrednio o zróżnicowaniu zasadniczych stawek płac, pośrednio przesądzają o wysokości składników, które są ustalane w relacji do płac zasadniczych, np. premii, dodatków. Wartościowanie pracy wyznacza bazową hierarchię płac, określa układ relacji płac zasadniczych, lecz nie ma wpływu bezpośredniego na ich wysokość. Wartościowanie pracy dostarcza informacji o wymaganiach intelektualnych, psychicznych i fizycznych, jakie dana praca stawia wykonawcy, pozwala określić warunki, jakie powinien on spełniać. Dzięki temu uzyskuje się niezbędne informacje dla przeprowadzenia prawidłowej rekrutacji i selekcji kandydatów do wykonywania tej pracy. Wyniki wartościowania pracy są także niezbędne dla specjalistów ds. szkolenia, jako podstawa programowania szkoleń i doskonalenia zawodowego oraz opracowania ścieżek rozwoju kariery zawodowej. Wdrożenie wyników wartościowania pracy następuje w wyniku opracowania systemu taryfowego, który stanowi podstawę prawidłowego funkcjonowania systemów płac, a w konsekwencji prowadzi do właściwej realizacji motywacyjnej funkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Większość metod analitycznego wartościowania pracy skupia się jedynie na ocenie trudności pracy z perspektywy statycznej, tj. opisu stanowiska pracy, nie biorąc pod

uwagę indywidualnych walorów zatrudnionych na nim osób [2, s. 61]. Podstawową wadą podejścia statycznego jest ignorowanie faktu, że sama praca może być różnie wykonywana w zależności od kwalifikacji, predyspozycji, doświadczenia, postaw i motywacji pracownika. Efekty pracy mogą się różnić zarówno pod względem ilości, jak i jakości wykonania. Dlatego też sprawiedliwie wyznaczona płaca powinna odzwierciedlać nie tylko stałe czynniki trudności pracy, wynikające ze specyfiki danego stanowiska, lecz także efekty pracy uzależnione od indywidualnych cech pracowników.

Wskazana teza doprowadziła do powstania koncepcji wartościowania dynamicznego, które od lat 90. XX w. ewoluuje w kierunku **wartościowania kompetencji** [2, s. 62–63]. Nowa koncepcja pozwala na ocenę zarówno indywidualnych kompetencji pracowników z perspektywy wzorców wymagań dla danego stanowiska, jak i na ocenę kompetencji z perspektywy wykonywanych przez nich funkcji. W rezultacie uzyskuje się nie tylko wycenę pracy dla danego stanowiska, lecz także informacje o poprawności zakwalifikowania pracownika do odpowiedniej kategorii w układzie hierarchicznym. Przeprowadzenie takiej wyceny wymaga zdefiniowania wszystkich kompetencji właściwych dla danego stanowiska oraz funkcji realizowanych przez pracownika. Tym samym pojawia się potrzeba opracowania odpowiednich i przystosowanych do potrzeb danej organizacji metod wartościowania kompetencji.

W celu ustalenia wysokości ruchomych składników wynagrodzenia, należy pracownikowi premii, prowizji można wykorzystać wyniki zastosowanych **systemów zarządzania wynikami** (*performance management*). *Performance management* jest definiowane jako systematyczny, zintegrowany proces poprawy indywidualnych i zespołowych wyników prowadzący do osiągnięcia celów całej organizacji. Proces ten przebiega w ramach 4-etapowego cyklu związanego z planowaniem, działaniem, oceną wyników, przeglądem wyników, będącego podstawą do kolejnego cyklu planowania [24, s. 93–109]. Idea koncepcji zarządzania wynikami w przedsiębiorstwie została szczegółowo opisana przez G.A. Rummlera i A.P. Brachę'a [16]. Według autorów zarządzanie wynikami polega na łącznej ocenie wyników osiągniętych na trzech poziomach: organizacji, procesów i stanowisk pracy. Przy czym na każdym z tych poziomów są stosowane inne mierniki, które są związane z celem danego stanowiska lub procesu i wynikają z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii [16, s. 55].

Na przełomie XX i XXI w. następuje integracja *performance management* z zarządzaniem kompetencjami pracowniczymi. Obie koncepcje wzajemnie się uzupełniają [25, s. 56]. Ważną kwestią w *performance management* jest wyznaczanie celów i określanie poziomu oczekiwanych wyników. Z kolei ustalone cele umożliwiają określenie niezbędnych do ich osiągnięcia kompetencji. Ocena posiadanych przez pracowników kompetencji pozwala na weryfikację celów w kierunku jak najlepszego ich dopasowania do indywidualnych możliwości pracowników. Rozbieżności między celami a poziomem ich wykonania wskazują, jakie występują potrzeby w zakresie doskonalenia kompetencji pracowniczych oraz mogą służyć realizacji takich decyzji

kadrowych jak ustalenie poziomu należnej pracownikowi premii lub prowizji czy awansowanie najlepszych pracowników.

Elementem koncepcji *performance management* jest szczegółowa metoda pomiaru i analizy wyników **zrównoważona karta wyników** (*balanced scorecard*), opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona [6]. Zrównoważona karta wyników przez zbiór wskaźników finansowych i niefinansowych stanowi źródło oceny decyzji podejmowanych przez menedżerów na różnych szczeblach zarządzania. Podstawę teoretyczną tej metody stanowi nowe postrzeganie przedsiębiorstwa, którego rozwój można obserwować z czterech ściśle ze sobą powiązanych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, innowacji i rozwoju. Efektem wprowadzenia zrównoważonej karty wyników jest przepływ informacji o celach organizacji i stopniu ich realizacji do poszczególnych działów i stanowisk organizacyjnych, a przez to umożliwienie pracownikom zrozumienia ich wkładu w realizację misji i strategii przedsiębiorstwa. Zrównoważona karta wyników jest dzięki temu doskonałym narzędziem kontrolnym i motywacyjnym. Do istotnych ograniczeń wdrażania zrównoważonej karty wyników do przedsiębiorstwa należy zaliczyć: konieczność zastosowania zaawansowanych technologii informatycznych; pracochłonność związaną z ustaleniem i hierarchizacją celów; rozbudowaną dokumentację dotyczącą określania celów, precyzowania planów przedsięwzięć oraz ustalania wyników i przeprowadzania przeglądów ich realizacji. W pokonaniu tych barier są pomocne najnowsze rozwiązania w zakresie wspomaganie decyzji biznesowych, które wykorzystują zaawansowane technologie informatyczne, tzw. systemy *business intelligence* [14, s. 19–31]. Systemy te zapewniają ciągły monitoring osiąganego postępu w zakresie zaplanowanych wyników, przez przetwarzanie i analizowanie zbiorów informacji ilościowych i jakościowych oraz wspomaganie podejmowania decyzji na wszystkich poziomach organizacji. Dzięki systemom *business intelligence* możliwe jest powiązanie zarządzania wynikami na poziomie pracowników i zespołów, związanego ze stosowaniem narzędzi oddziaływania motywacyjnego z zarządzaniem wynikami na poziomie całej organizacji. Bariery wdrażania tych systemów jest jednak wysoki koszt i konieczność odpowiedniego przygotowania pracowników do ich obsługi.

## Podsumowanie

Przedstawiony przegląd metod analizy i projektowania systemu motywacyjnego nie jest zapewne kompletny. Stanowi on jedynie próbę identyfikacji metod przydatnych w procesie kształtowania systemu motywacyjnego. W przeprowadzonym przeglądzie zwrócono uwagę na metody zasadnicze dla przedmiotu badania – systemu motywacyjnego, a pominięto metody informatyczne, statystyczne, które mają pomocniczy charakter i również znajdują zastosowanie w analizie i projektowaniu różnych systemów organizacyjnych.



Przegląd metod analizy i projektowania systemu motywacyjnego wydaje się przydatny zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Z punktu widzenia teoretyków daje on możliwość ustalenia poziomu rozwoju badanego systemu organizacyjnego. Może stanowić inspirację do ustalania sposobów modyfikacji metod oraz do poszukiwania innych kierunków ich zastosowania lub do tworzenia zupełnie nowych rozwiązań. Z kolei dla praktyków stanowi kompendium wiedzy na temat możliwych sposobów rozwiązywania konkretnych problemów w zakresie motywowania pracowników w przedsiębiorstwie.

## Bibliografia

- [1] Borkowska S., *Formy wynagrodzeń oparte na bodźcach krótkoterminowych*, [w:] *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów*, pod red. S. Borkowskiej, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [2] Czekaj J., Teczek J., *Analityczno-punktowa metoda wartościowania kompetencji pracowniczych*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania*, pod red. J. Czekaja, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [3] Ćwiklicki M., *Charakterystyka wybranych metod zbierania informacji*, [w:] *Podstawy zarządzania informacją*, pod red. J. Czekaja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [4] Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [5] Herpen M., Praag M., Cools K., *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*, „De Economist” 2005, Vol. 153, Issue 3.
- [6] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [7] Kuc B., Moczyłowska J., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- [8] Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003.
- [9] McClelland D.C., Boyatzis R.E., *Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management*, „Journal of Applied Psychology” 1982, Vol. 67 Issue 6.
- [10] McClelland D.C., Burnham D.H., *Power Is the Great Motivator*, „Harvard Business Review” 2003, Vol. 81, Issue 1.
- [11] Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kluczbork 2001.
- [12] Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- [13] Nelson B., *The ironies of motivation*, „Strategy & Leadership” 1999, Vol. 27, Issue 1.

- [14] Nesterak J., Ziębicki B., *Business Intelligence and Business Performance Management as Systems Supporting Controlling in the Enterprise*, „ACTA OECONOMICA CASSOVIENSIA – Scientific Journal” 2012, Vol. 5, No. 1.
- [15] Nesterak J., *System motywacyjny i kontrakty menedżerskie w controllingu*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie pracą*, pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2002.
- [16] Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [17] Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
- [18] Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- [19] Sęk H., *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
- [20] Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.
- [21] Vaitkuvienė L., Balvočiūtė R., Stoškus S., *The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies*, „Management of Organizations: Systematic Research” 2010, Issue 54.
- [22] Węgrzyn B., *Projektowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 8.
- [23] Zarzecki D., *Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa. Podstawowe zagadnienia*, Interbook, Szczecin 1997.
- [24] Ziębicki B., *Istota i ewolucja koncepcji performance management*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, pod red. J. Czekaja, M. Lisińskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
- [25] Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

---

## METODY ANALIZY I PROJEKTOWANIA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO – PRZEGLĄD LITERATURY

### Streszczenie

Przedstawiony w artykule przegląd metod analizy i projektowania systemu motywacyjnego stanowi próbę identyfikacji metod badawczych przydatnych w procesie kształtowania tego

systemu. W treści artykułu zarysowano istotę analizy i projektowania systemu motywacyjnego, a następnie dokonano przeglądu metod badawczych, które można wykorzystać na etapie analizy i projektowania systemu.

Prezentowany przegląd metod analizy i projektowania systemu motywacyjnego stwarza możliwość identyfikacji poziomu rozwoju badanego systemu organizacyjnego. Ponadto stanowi on inspirację do ustalenia sposobów modyfikacji metod, tworzenia nowych metod, poszukiwania innych kierunków ich zastosowania oraz rozwiązywania konkretnych problemów w zakresie motywowania pracowników w przedsiębiorstwie.

**SŁOWA KLUCZOWE: SYSTEM MOTYWACYJNY, ANALIZA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO, PROJEKTOWANIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO, METODY ANALIZY I PROJEKTOWANIA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO**

---

## METHODS OF ANALYSIS AND DESIGN OF MOTIVATION SYSTEM – A LITERATURE REVIEW

### Abstract

An overview of methods of analysis and design of motivation system, which is presented in the paper, represents an attempt to identify research methods which are useful in the forming process of this system. The content of the article outlines the essence of analysis and design of motivation system, and the overview of research methods, which might be used in analysis and design of the system.

The presented overview of methods of analysis and design of motivation system creates the possibility to identify the level of development of the researched organizational system. Furthermore, it is an inspiration to determine the ways to modify methods, create new methods, seek other directions of their application, and solve specific problems in the scope of motivating employees in the enterprise.

**KEY WORDS: DIAGNOSTIC RESEARCH, MOTIVATION SYSTEM, ANALYSIS OF MOTIVATION SYSTEM, DESIGN OF MOTIVATION SYSTEM, METHODS OF ANALYSIS AND DESIGN OF MOTIVATION SYSTEM**

---

# OSOBISTE WARTOŚCI MENEDŻERÓW A STYL KIEROWANIA

## Wprowadzenie

Problematyka stylu kierowania ma ugruntowaną pozycję w kanonie dorobku nauk o zarządzaniu. Natomiast zdecydowanie rzadziej są prowadzone badania dotyczące osobistych wartości menedżerów. Ponadto w literaturze przedmiotu istnieje luka poznawcza dotycząca wzajemnych relacji zachodzących między dwoma wspomnianymi obszarami.

Podstawowym celem opracowania jest ocena i porównanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania (autokratyczny, mieszany albo demokratyczny) i wyodrębnione obszary zarządzania organizacją: charakterystykę organizacji, charakterystykę zarządzania przedsiębiorstwem, rodzaj przywództwa w organizacji i innowacyjność zarządzania.

Realizacja tak postawionego celu została przeprowadzona zarówno przez dokonanie krytycznego przeglądu (eksploracja) wybranego dorobku z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych (szczególnie psychologii), jak i identyfikację, klasyfikację oraz eksplikację badanych zjawisk, a następnie ich empiryczną weryfikację na grupie menedżerów polskich przedsiębiorstw.

---

\* **Dr Maciej Brzozowski** – Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* **Dr Paweł Bartkowiak** – Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

## 1. Osobiste wartości menedżerów i styl kierowania w ujęciu teoretycznym

Wartości osobiste są kategorią związaną z indywidualnym przekonaniem o tym, co jest najlepsze dla danej osoby i/lub organizacji – im powszechniej są preferowane, tym większy wywierają wpływ na ludzkie zachowania [20].

Autorzy publikacji dotyczących osobistych wartości najczęściej nawiązują w swoich publikacjach do dorobku M. Rokeacha [19], który jako pierwszy opisał wartości jednostki jako szczególny system, uporządkowany według stopnia ich preferencji. Ponadto zauważył, że system ten podlega pod wpływem osobistych doświadczeń ciągłej ewolucji, a zmiana preferencji prowadzi do zmiany postaw, a co za tym idzie zachowań związanych z tymi postawami [13]. Do dorobku Rokeacha bezpośrednio nawiązał S. Schwartz – autor najczęściej przywoływanej teorii osobistych wartości. Schwartz zaczerpnął od Rokeacha założenie o skończonej liczbie wartości oraz przekonanie, że wartości pełnią funkcję zasad, reguł i kryteriów wykorzystywanych przy wyborze oraz ocenie działań i ludzi [4, s. 28]. Oryginalnym wkładem Schwartz'a jest zaproponowanie struktury oraz katalogu wartości, który wyróżnia 10 typów wartości: kierowanie sobą, stymulacja, hedonizm, osiągnięcia, władza, bezpieczeństwo, przystosowanie, tradycja, życzliwość, uniwersalizm [21].

Przydatność koncepcji Schwarza dla prowadzenia badań na gruncie nauk o zarządzaniu została potwierdzona m.in. przez autorów, takich jak: D. Karp [8], D. Ralston [17], Z. Nedelko i W. Mayrhofer [14], koncepcja została również wykorzystana jako podstawa dla przeprowadzenia badań empirycznych na potrzeby niniejszego opracowania.

Styl kierowania jest przedmiotem zainteresowania badaczy problematyki zarządzania od momentu wyłonienia się tej dyscypliny naukowej. Sam styl kierowania można zdefiniować za R. Rutką [5], jako utrwalony w praktyce zestaw technik oddziaływania na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych. Za pierwszą klasyfikację stylów kierowania uznaje się opracowanie K. Lewina, R. Lipitta i K. White'a [9], którzy wyróżnili trzy odmienne style: autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący. Wśród innych popularnych klasyfikacji należy wymienić propozycje m.in.: R. Likerta i R. Balesa [10] (konsultacyjny i partycypacyjny), R. Blake'a i J. Mouton [2] (zadaniowy, osobowy, unikowy, zachowawczy, optymalny), W. Reddina [18] (przyjazny, kompleksowy, wyizolowany, gorliwy) oraz P. Hersey'a i K. Blancharda [7] (autokratyczny, integracyjny, partycypacyjny, delegacyjny).

Dla potrzeb przeprowadzonego badania wykorzystano zmodyfikowaną bipolarną koncepcję kontinuum stylów kierowania od autokratycznego do demokratycznego autorstwa R. Tannenbauma i W. Schmidta [22]. Autokratycznemu stylowi kierowania przypisano następujące cechy [15]: 1) podejmowanie decyzji jako wyłączna domena kadry kierowniczej [22], 2) działania kontrolne są podejmowane przez przełożonych

[23], 3) odpowiedzialność za wykonanie zadania przypisana do kierownika [24], 4) szeroki zakres władzy przełożonego [7], 5) legalny, hierarchiczny i instytucjonalny charakter władzy kierowniczej [7], 6) orientacja na realizację celów [16], 7) ograniczona współpraca na linii przełożony – podwładny, sprowadzana głównie do przekazywania poleceń [22].

Za wyróżniki demokratycznego stylu kierowania uznano natomiast [15]: 1) akceptowaną przez menedżera możliwość samodzielnego podejmowania decyzji przez podwładnych w ramach zdefiniowanych granic [22], 2) zaangażowanie podwładnych w sprawowanie kontroli, w szczególności przez samokontrolę [6], 3) uprawnienie podwładnych przez uczynienie ich odpowiedzialnymi za rezultaty własnej pracy, przy jednoczesnym ograniczeniu odpowiedzialności menedżera za sposób wykonywania działań podwładnych, 4) delegowanie części uprawnień przełożonego na podwładnych [25], 5) bazowanie przez przełożonych przede wszystkim na osobistych źródłach władzy (energii, charyzmie i wiedzy) [1], 6) uzupełnienie orientacji na realizację celów o oczekiwania pracowników [2], 7) ścisłą współpracę między przełożonym i podwładnymi, związaną z ich partycypacją w podejmowaniu decyzji [11].

## 2. Osobiste wartości menedżerów a styl kierowania w ujęciu empirycznym

W 2013 roku zrealizowano badanie empiryczne w przedsiębiorstwach w Polsce<sup>1</sup>. Jednym z obszarów przedmiotowego badania była ocena znaczenia 57 osobistych wartości menedżerów, których pomiar został dokonany za pomocą 9-stopniowej skali Likerta. W celu redukcji wieloelementowego zbioru zmiennych, składających się z osobistych wartości menedżerskich, wykorzystano metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej<sup>2</sup>. Jednym z podstawowych rezultatów zastosowania tej metody jest grupowanie zmiennych pierwotnych (osobiste wartości menedżerskie – pojedyncze zmienne) w nowe składowe (obszary wartości menedżerskich – zbiory zmiennych), co w konsekwencji upraszcza dalszą analizę oraz pozwala na ukazanie struktury osobistych wartości menedżerów w Polsce. Wyniki przeprowadzonej analizy pozwoliły na redukcję pierwotnego zbioru, obejmującego 57 zmiennych, do 15 składowych, którym nadana została merytoryczna interpretacja<sup>3</sup>. Zidentyfikowana struktura

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzono jednocześnie w Polsce, Słowenii oraz Austrii. Badanie w Polsce przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród przedstawicieli kadry kierowniczej 201 przedsiębiorstw.

<sup>2</sup> Celem eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA) jest wyodrębnienie najistotniejszych składowych spośród zestawu zmiennych pierwotnych opisujących analizowane zagadnienie złożone [12, s. 208–229].

<sup>3</sup> Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej w zbiorze osobistych wartości menedżerów w polskich przedsiębiorstwach – składowe w zakresie osobistych wartości menedżerów: 1) współgranie i przychylność,

osobistych wartości menedżerów jest częściowo odmienna od modelu Schwartza, co można tłumaczyć faktem, że Schwartz prowadził swoje badania na populacji, w której najliczniejszą grupę stanowili studenci oraz nauczyciele.

Podstawowym celem przeprowadzonych badań empirycznych jest ocena i porównanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania (autokratyczny, mieszany albo demokratyczny) i wyodrębnione obszary zarządzania organizacją: charakterystykę organizacji, charakterystykę zarządzania przedsiębiorstwem, rodzaj przywództwa w organizacji i innowacyjność zarządzania. Pomiar wyodrębnionych obszarów zarządzania został dokonany przy wykorzystaniu 8-stopniowych, dwubiegunowych skal semantycznych, których wartości '1–3' odpowiadały autokratycznemu stylowi zarządzania, wartości '4–5' – stylowi mieszanemu, natomiast oceny '6–8' były charakterystyczne dla demokratycznego stylu zarządzania.

Ocena i porównanie znaczenia osobistych wartości menedżerów zostały dokonane przy wykorzystaniu metody jednoczynnikowej ANOVY. W tabeli 1 zaprezentowano porównanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i charakterystykę organizacji.

Tabela 1. Znaczenie osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i charakterystykę organizacji

Składowa	Styl kierowania				ANOVA F / p	
	A		M	D		
<b>[1] Struktura organizacyjna organizacji jest</b>						
(1) tradycyjna (bardziej hierarchiczna) – (8) nowoczesna (bardziej płaska)						
[5] życzliwość	5,17 <sup>2</sup>	≈	5,20 <sup>1</sup>	>	4,75 <sup>1</sup>	4,598**
[10] samoukierunkowanie	4,64 <sup>1</sup>	<	4,92 <sup>2</sup>	≈	5,01 <sup>2</sup>	4,365*
[11] współuczestnictwo	4,52 <sup>1</sup>	<	5,04 <sup>2</sup>	>	4,37 <sup>1</sup>	6,616**
[14] ambicja	5,18 <sup>1</sup>	<	5,58 <sup>2</sup>	>	5,04 <sup>1</sup>	3,672*
<b>[2] Organizacja ma w porównaniu z innymi o tej samej wielkości</b>						
(1) więcej szczebli zarządzania – (8) mniej szczebli zarządzania						
[6] duchowość	2,73 <sup>1</sup>	≈	3,10 <sup>1</sup>	<	3,50 <sup>2</sup>	3,888*
[7] wyrafinowanie i równowaga	3,93 <sup>1</sup>	<	4,48 <sup>2</sup>	≈	4,23 <sup>2</sup>	4,352*
<b>[3] Koordynacja pracy jest bardziej oparta na</b>						
(1) formalnych regułach i procedurach nieformalnych – (8) regułach i procedurach						
[8] stabilność i zabezpieczenie	5,09 <sup>1</sup>	<	5,47 <sup>2</sup>	≈	5,29 <sup>2</sup>	4,404*
[9] operatywność	4,73 <sup>1</sup>	≈	4,96 <sup>1</sup>	<	5,24 <sup>2</sup>	4,774**

2) hedonizm i stymulacja, 3) władza i wpływ, 4) osiągnięcia i samorealizacja, 5) życzliwość, 6) duchowość, 7) wyrafinowanie i równowaga, 8) stabilność i zabezpieczenie, 9) operatywność, 10) samoukierunkowanie, 11) współuczestnictwo, 12) mądrość, 13) współmierność, 14) ambicja, 15) poszanowanie. Szczegółowe wyniki zastosowanej metody statystycznej (eksploracyjnej analizy czynnikowej) zostały zaprezentowane w artykule [3].

Składowa	Styl kierowania					ANOVA F / p
	A		M		D	
<b>[4] O sposobie funkcjonowania organizacji decyduje</b> (1) wyłącznie kadra kierownicza – (8) większość pracowników						
[8] stabilność i zabezpieczenie	5,32 <sup>2</sup>	≈	5,33 <sup>2</sup>	>	4,94 <sup>1</sup>	2,928*
[10] samoukierunkowanie	4,77 <sup>1</sup>	<	5,12 <sup>2</sup>	>	4,50 <sup>1</sup>	5,413**
[11] współuczestnictwo	4,63 <sup>2</sup>	≈	4,86 <sup>2</sup>	>	4,20 <sup>1</sup>	3,560*
[13] współmierność	4,82 <sup>1</sup>	<	5,25 <sup>2</sup>	≈	5,10 <sup>2</sup>	5,016**
<b>[5] Procesy decyzyjne są</b> (1) scentralizowane (jedno centrum decyzyjne) – (8) zdecentralizowane (kilka ośrodków)						
[11] współuczestnictwo	4,83 <sup>2</sup>	≈	4,68 <sup>2</sup>	>	4,38 <sup>1</sup>	2,982*
[12] mądrość	5,10 <sup>1</sup>	<	5,45 <sup>2</sup>	>	4,94 <sup>1</sup>	4,220*
<b>[6] W organizacji dominują</b> (1) proste zadania – (8) złożone zadania						
[12] mądrość	5,14 <sup>2</sup>	≈	5,46 <sup>2</sup>	>	4,81 <sup>1</sup>	3,999*
[14] ambicja	5,32 <sup>2</sup>	≈	5,40 <sup>2</sup>	>	4,68 <sup>1</sup>	5,194**
<b>[7] Poziom specjalizacji w organizacji jest</b> (1) wysoki – (8) niski						
[3] władza i wpływ	2,89 <sup>1</sup>	<	3,60 <sup>2</sup>	>	2,94 <sup>1</sup>	6,495**
<b>[8] Kultura organizacyjna jest</b> (1) niejasna (rozmyta) – (8) jasna						
[12] mądrość	5,71 <sup>2</sup>	>	4,98 <sup>1</sup>	≈	5,15 <sup>1</sup>	4,411*
<b>[9] Kultura organizacyjna jest przez pracowników</b> (1) całkowicie nieakceptowana – (8) całkowicie akceptowana						
[4] osiągnięcia i samorealizacja	5,15 <sup>1</sup>	<	5,50 <sup>2</sup>	≈	5,38 <sup>2</sup>	3,283*
[5] życzliwość	4,87 <sup>1</sup>	<	5,28 <sup>2</sup>	>	4,92 <sup>1</sup>	4,546*
[10] samoukierunkowanie	4,48 <sup>1</sup>	<	4,99 <sup>2</sup>	≈	4,77 <sup>2</sup>	5,920**
styl kierowania: A – autokratyczny; M – mieszany; D – demokratyczny F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001						

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 1 wskazują na występowanie statystycznie istotnych różnic w zakresie osobistych wartości menedżerów stosujących różne style kierowania ze względu na charakterystykę organizacji. W przeprowadzonym badaniu empirycznym wyróżniono dziewięć obszarów charakteryzujących organizację. Zaliczono do nich: (1) nowoczesność struktury organizacyjnej, (2) liczbę szczebli zarządzania, (3) sposób koordynacji pracy, (4) sposób funkcjonowania organizacji (decyzyjność w organizacji), (5) poziom centralizacji procesów decyzyjnych, (6) złożoność realizowanych zadań, (7) poziom specjalizacji, (8) poziom rozmycia kultury organizacyjnej oraz (9) poziom akceptacji kultury organizacyjnej przez pracowników. Należy zwrócić uwagę, że we wszystkich wskazanych obszarach charakteryzujących organizację zastosowana metoda statystyczna pozwoliła na wskazanie statystycznie



istotnych różnic w znaczeniu osobistych wartości menedżerów ze względu na ich styl kierowania przedsiębiorstwem.

Różnicowanie wartości osobistych menedżerów w poszczególnych grupach kierowników cechujących się różnymi stylami kierowania odnotowano najczęściej w obszarach związanych z (1) nowoczesnością struktury organizacyjnej oraz (4) sposobem funkcjonowania organizacji (decyzywnością w organizacji) – zmiany w zakresach czterech osobistych wartości. W zakresie (1) nowoczesności struktury organizacyjnej są to: ‘życzliwość’, ‘samoukierunkowanie’, ‘współuczestnictwo’ oraz ‘ambicja’. Najwyższe znaczenie ‘życzliwości’ cechuje kierowników autokratycznych oraz stosujących mieszany styl kierowania, najniższe natomiast występuje w przypadku stylu demokratycznego ( $A \approx M > D$ ). W przypadku ‘samoukierunkowania’ jego rola jest najniższa w grupie kierowników autokratycznych w porównaniu do pozostałych menedżerów ( $A < M \approx D$ ). Kolejne osobiste wartości – ‘współuczestnictwo’ oraz ‘ambicja’ – są najwyższe w grupie menedżerów charakteryzujących się mieszanym stylem kierowania, z kolei niższe, ale porównywalne w grupach kierowników autokratycznych oraz demokratycznych ( $A < M > D$ ). W zakresie (4) sposobu funkcjonowania organizacji (decyzywności w organizacji) zmiany w znaczeniu osobistych wartości kierowników odnotowano w zakresach: ‘stabilności i zabezpieczenia’, ‘samoukierunkowania’, ‘współuczestnictwa’ i ‘współmierności’. Rola ‘stabilności i zabezpieczenia’ oraz ‘współuczestnictwa’ jest porównywalna w grupach kierowników autokratycznych i cechujących się mieszanym stylem zarządzania, maleje natomiast w przypadku kierowników demokratycznych ( $A \approx M > D$ ). Znaczenie ‘samoukierunkowania’ jest wysokie w grupie kierowników stosujących styl mieszany, natomiast niskie i porównywalne w grupach kierowników autokratycznych i demokratycznych ( $A < M > D$ ). Z kolei rola ‘współmierności’ jest niska w przypadku kierowników autokratycznych, natomiast wysoka w przypadku kierowników stosujących styl mieszany i demokratyczny ( $A < M \approx D$ ).

W przypadku pozostałych obszarów charakteryzujących organizację różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na stosowany styl kierowania jest rzadsze. Niemniej jednak można wskazać podstawowe prawidłowości, do których zaliczają się:

- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘demokratów’ ( $A \approx M < D$ ) w obszarach (2) liczby szczebli zarządzania dla ‘duchowości’, (3) sposobu koordynacji pracy dla ‘operatywności’ i (9) poziomu akceptacji kultury organizacyjnej przez pracowników dla ‘osiągnięć i samorealizacji’;
- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘autokratów’ ( $A < M \approx D$ ) w obszarach (2) liczby szczebli zarządzania dla ‘wyrafinowania i równowagi’, (3) sposobu koordynacji pracy dla ‘stabilności i zabezpieczenia’ oraz (9) poziomu akceptacji kultury organizacyjnej dla ‘samoukierunkowania’;
- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku menedżerów cechujących się mieszanym stylem kierowania ( $A < M > D$ ) w obszarach (5) poziomu

centralizacji procesów decyzyjnych dla 'mądrości', (7) poziomu specjalizacji dla 'władzy i wpływu' oraz (9) poziomu akceptacji kultury organizacyjnej dla 'życzliwości';

- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników 'demokratów' ( $A \approx M > D$ ) w obszarach (5) poziomu centralizacji procesów decyzyjnych dla 'współuczestnictwa' i (6) złożoności realizowanych zadań dla 'mądrości' i 'ambicji';
- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników 'autokratów' ( $A > M \approx D$ ) w obszarze (8) rozmycia kultury organizacyjnej dla 'mądrości'.

Kolejny obszar badań dotyczył porównania znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i charakterystykę zarządzania organizacją (por. tabela 2).

Tabela 2. Znaczenie osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i charakterystykę zarządzania przedsiębiorstwem

Składowa	Styl kierowania					ANOVA F / p
	A		M		D	
<b>[1] Zarządzanie jest przede wszystkim zorientowane na</b> (1) osiągnięcie celów – (8) pracowników i ich potrzeby						
[2] hedonizm i stymulacja	4,37 <sup>2</sup>	≈	4,53 <sup>2</sup>	>	3,56 <sup>1</sup>	4,453*
[3] władza i wpływ	3,11 <sup>2</sup>	≈	3,34 <sup>2</sup>	>	2,03 <sup>1</sup>	4,749**
[7] wyrafinowanie i równowaga	4,45 <sup>2</sup>	>	4,06 <sup>1</sup>	≈	3,70 <sup>1</sup>	5,298**
[10] samoukierunkowanie	4,77 <sup>2</sup>	≈	4,9 <sup>8</sup>	>	4,23 <sup>1</sup>	4,538*
<b>[2] W organizacji przeważa praca</b> (1) indywidualna – (8) zespołowa						
[4] osiągnięcia i samorealizacja	5,24 <sup>1</sup>	<	5,60 <sup>2</sup>	>	5,37 <sup>1</sup>	4,318*
[5] życzliwość	4,90 <sup>1</sup>	<	5,28 <sup>2</sup>	>	5,07 <sup>1</sup>	3,006*
[7] wyrafinowanie i równowaga	4,07 <sup>1</sup>	<	4,54 <sup>2</sup>	>	4,30 <sup>1</sup>	3,791*
[9] operatywność	4,72 <sup>1</sup>	<	5,12 <sup>2</sup>	≈	5,04 <sup>2</sup>	3,532*
[15] poszanowanie	3,77 <sup>1</sup>	<	4,31 <sup>2</sup>	>	3,83 <sup>1</sup>	3,349*
<b>[3] Zasięg kontroli (rozpiętość kierowania) menedżerów w organizacji jest</b> (1) wąski – (8) szeroki						
[10] samoukierunkowanie	4,65 <sup>1</sup>	<	5,00 <sup>2</sup>	≈	4,79 <sup>2</sup>	2,992*
<b>[4] Kontrola w organizacji jest domeną</b> (1) przełożonych – (8) pracowników (samokontrola)						
[6] duchowość	3,09 <sup>2</sup>	≈	3,43 <sup>2</sup>	>	2,55 <sup>1</sup>	3,435*
[11] współuczestnictwo	4,73 <sup>2</sup>	≈	4,58 <sup>2</sup>	>	4,23 <sup>1</sup>	3,195*
<b>[6] Za wykonanie zadań są odpowiedzialni przede wszystkim</b> (1) przełożeni – (8) pracownicy						
[4] osiągnięcia i samorealizacja	5,62 <sup>2</sup>	>	5,34 <sup>1</sup>	≈	5,31 <sup>1</sup>	3,157*
[5] życzliwość	5,18 <sup>2</sup>	≈	5,30 <sup>2</sup>	>	4,84 <sup>1</sup>	5,709**

Składowa	Styl kierowania					ANOVA F / p
	A		M		D	
[7] wyrafinowanie i równowaga	4,54 <sup>2</sup>	≈	4,50 <sup>2</sup>	>	3,99 <sup>1</sup>	7,129***
[9] operatywność	5,28 <sup>2</sup>	>	4,96 <sup>1</sup>	≈	4,75 <sup>1</sup>	4,802**
[10] samoukierunkowanie	4,93 <sup>2</sup>	≈	5,00 <sup>2</sup>	>	4,59 <sup>1</sup>	5,515**

**[7] Kadra kierownicza jest otwarta na zmiany**

(1) zdecydowanie nie zgadzam się – (8) zdecydowanie zgadzam się

[3] władza i wpływ	2,94 <sup>1</sup>	<	3,75 <sup>2</sup>	>	2,90 <sup>1</sup>	7,945***
[4] osiągnięcia i samorealizacja	5,27 <sup>1</sup>	<	5,63 <sup>2</sup>	>	5,34 <sup>1</sup>	3,756*
[14] ambicja	4,97 <sup>1</sup>	<	5,54 <sup>2</sup>	≈	5,27 <sup>2</sup>	3,768*

**[8] Innowacyjność w organizacji jest**

(1) niska – (8) wysoka

[1] współgranie i przychylność	4,28 <sup>1</sup>	<	4,70 <sup>2</sup>	≈	4,50 <sup>2</sup>	4,377*
[2] hedonizm i stymulacja	4,12 <sup>1</sup>	<	4,65 <sup>2</sup>	>	4,30 <sup>1</sup>	5,598**
[3] władza i wpływ	2,811	<	3,502	>	3,011	5,461**
[7] wyrafinowanie i równowaga	4,04 <sup>1</sup>	<	4,51 <sup>2</sup>	≈	4,31 <sup>2</sup>	4,024*
[8] stabilność i zabezpieczenie	5,04 <sup>1</sup>	<	5,50 <sup>2</sup>	>	5,24 <sup>1</sup>	6,860***
[9] operatywność	4,691	<	5,002	≈	5,222	5,058**
[10] samoukierunkowanie	4,59 <sup>1</sup>	<	4,94 <sup>2</sup>	≈	4,93 <sup>2</sup>	4,360*
[14] ambicja	4,971	<	5,322	≈	5,532	4,215*
[15] poszanowanie	3,68 <sup>1</sup>	<	4,29 <sup>2</sup>	>	3,86 <sup>1</sup>	4,234*

**[9] Innowacje w organizacji są głównie**

(1) techniczno-technologiczne – (8) różnego rodzaju

[1] współgranie i przychylność	4,46 <sup>1</sup>	<	4,69 <sup>2</sup>	>	4,31 <sup>1</sup>	3,453*
[13] współmierność	4,77 <sup>1</sup>	<	5,16 <sup>2</sup>	>	4,87 <sup>1</sup>	4,219*
[15] poszanowanie	3,62 <sup>1</sup>	<	4,37 <sup>2</sup>	>	3,78 <sup>1</sup>	6,407**

styl kierowania: A – autokratyczny; M – mieszany; D – demokratyczny

F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 2 wskazują na występowanie statystycznie istotnych różnic w zakresie osobistych wartości menedżerów między osobami decyzyjnymi charakteryzującymi się różnymi stylami kierowania ze względu na charakterystykę zarządzania przedsiębiorstwem. W przeprowadzonym badaniu empirycznym wyróżniono dziewięć obszarów charakteryzujących zarządzanie przedsiębiorstwem. Zaliczono do nich: (1) zorientowanie zarządzania przedsiębiorstwem, (2) rodzaj pracy w organizacji, (3) rozpiętość kierowania menedżerów, (4) źródło kontroli w organizacji, (5) sposób określania zadań pracowników, (6) źródło odpowiedzialności za realizację zadań, (7) poziom otwartości kadry kierowniczej na zmiany, (8) poziom innowacyjności w organizacji oraz (9) rodzaj wdrażanych innowacji.

Różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów występowało zdecydowanie najczęściej w obszarze (8) poziomu innowacyjności w organizacji – dziewięciokrotnie. W przypadku pięciu wartości osobistych ich znaczenie było najniższe w grupie kierowników autokratów ( $A < M \approx D$ ) – w zakresach: ‘współgrania i przychylności’, ‘wyrafinowania i równowagi’, ‘operatywności’, ‘samoukierunkowania’ oraz ‘ambicji’. W czterech pozostałych przypadkach występuje prawidłowość, zgodnie z którą rola osobistych wartości jest najwyższa dla osób stosujących styl mieszany ( $A < M > D$ ) – dotyczy to wartości: ‘hedonizm i stymulacja’, ‘władza i wpływ’, ‘stabilność i zabezpieczenie’ oraz ‘poszanowania’.

W przypadku pozostałych obszarów charakteryzujących zarządzanie przedsiębiorstwem różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na stosowany styl kierowania jest rzadsze. Można zaobserwować prawidłowości, do których zaliczają się przede wszystkim:

- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘autokratów’ ( $A < M \approx D$ ) w obszarach: (2) rodzaju pracy w organizacji dla ‘operatywności’, (3) rozpiętości kierowania dla ‘samoukierunkowania’ oraz (7) poziomu otwartości kadry kierowniczej na zmiany dla ‘ambicji’;
- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku menedżerów cechujących się mieszanym stylem kierowania ( $A < M > D$ ) w obszarach: (2) rodzaju pracy w organizacji dla: ‘osiągnięć i samorealizacji’, ‘zyczliwości’, ‘wyrafinowania i równowagi’ i ‘poszanowania’, (7) poziomu otwartości kadry kierowniczej na zmiany dla ‘władzy i wpływu’ oraz ‘osiągnięć i samorealizacji’, (9) rodzaju wdrażanych innowacji dla: ‘współgrania i przychylności’, ‘współmierności’ oraz ‘poszanowania’;
- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘demokratów’ ( $A \approx M > D$ ) w obszarach: (1) zorientowania zarządzania przedsiębiorstwem dla: ‘hedonizmu i stymulacji’, ‘władzy i wpływu’ oraz ‘samoukierunkowania’, (4) źródła kontroli w organizacji dla ‘duchowości’ i ‘współuczestnictwa’, (6) źródła odpowiedzialności za realizację zadań dla: ‘zyczliwości’, ‘wyrafinowania i równowagi’ oraz ‘samoukierunkowania’;
- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘autokratów’ ( $A > M \approx D$ ) w obszarach: (1) zorientowania zarządzania przedsiębiorstwem dla ‘wyrafinowania i równowagi’, (6) źródła odpowiedzialności za realizację zadań dla ‘osiągnięć i samorealizacji’ oraz ‘operatywności’.

Następnie dokonano porównania znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i rodzaj przywództwa w organizacji (por. tabela 3).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 3 wskazują na występowanie statystycznie istotnych różnic w zakresie osobistych wartości menedżerów między decydentami charakteryzującymi się różnymi stylami kierowania ze względu na rodzaj przywództwa w organizacji. W badaniu empirycznym wyróżniono sześć obszarów charakteryzujących rodzaj przywództwa w organizacji. Zaliczono do nich: (1) źródło władzy

w organizacji, (2) szczegółowość instrukcji przekazywanych przez kadrę kierowniczą, (3) fundament (instytucjonalizm albo charyzma) zarządzania w organizacji, (4) koncentrację (na zadaniach lub ludziach) zarządzania w organizacji, (5) poziom współpracy między kadrą kierowniczą a pracownikami oraz (6) poziom formalizmu we współpracy między kadrą kierowniczą a pracownikami.

Tabela 3. Znaczenie osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i rodzaj przywództwa w organizacji

Składowa	Styl kierowania					ANOVA F / p
	A		M		D	
<b>[2] Instrukcje kadry kierowniczej dla pracowników/podwładnych są</b> (1) jasno sprecyzowane – (8) określone ogólnie						
[8] stabilność i zabezpieczenie	5,35 <sup>2</sup>	≈	5,39 <sup>2</sup>	>	4,71 <sup>1</sup>	9,025***
<b>[3] Zarządzanie w organizacji głównie opiera się na</b> (1) władzy instytucjonalnej (związanej ze stanowiskiem) – (8) władzy osobistej (związanej z kompetencjami, charyzmą itp.)						
[10] samoukierunkowanie	4,70 <sup>1</sup>	<	5,05 <sup>2</sup>	>	4,65 <sup>1</sup>	4,833**
[12] mądrość	5,02 <sup>1</sup>	≈	4,98 <sup>1</sup>	<	5,81 <sup>2</sup>	9,984***
<b>[4] Zarządzanie w organizacji skupia się na</b> (1) zadaniach/celach – (8) pracownikach						
[5] życzliwość	4,96 <sup>1</sup>	<	5,37 <sup>2</sup>	>	4,56 <sup>1</sup>	7,066***
[7] wyrafinowanie i równowaga	4,27 <sup>2</sup>	≈	4,45 <sup>2</sup>	>	3,56 <sup>1</sup>	4,027*
[10] samoukierunkowanie	4,76 <sup>2</sup>	≈	5,06 <sup>2</sup>	>	3,85 <sup>1</sup>	12,929***
[14] ambicja	5,08 <sup>1</sup>	≈	5,45 <sup>1</sup>	<	5,83 <sup>2</sup>	4,268*
[15] poszanowanie	3,85 <sup>2</sup>	≈	4,28 <sup>2</sup>	>	3,25 <sup>1</sup>	4,143*
<b>[5] Współpraca między kadrą kierowniczą a pracownikami jest</b> (1) słaba – (8) silna						
[6] duchowość	2,33 <sup>1</sup>	<	3,29 <sup>2</sup>	≈	3,24 <sup>2</sup>	6,775***
[10] samoukierunkowanie	4,57 <sup>1</sup>	<	4,94 <sup>2</sup>	≈	4,79 <sup>2</sup>	2,964*
[13] współmierność	4,72 <sup>1</sup>	<	5,12 <sup>2</sup>	>	4,88 <sup>1</sup>	3,723*
<b>[6] Dominująca współpraca między kadrą kierowniczą a pracownikami jest</b> (1) raczej formalna – (8) raczej nieformalna						
[1] współgranie i przychylność	4,63 <sup>2</sup>	≈	4,58 <sup>2</sup>	>	4,17 <sup>1</sup>	4,470*
[8] stabilność i zabezpieczenie	5,42 <sup>2</sup>	≈	5,28 <sup>2</sup>	>	5,04 <sup>1</sup>	3,056*

styl kierowania: A – autokratyczny; M – mieszany; D – demokratyczny

F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; \*p ≤ 0,05; \*\*p ≤ 0,01; \*\*\*p ≤ 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W obszarze przywództwa w organizacji można wskazać jeden obszar, w zakresie którego odnotowano najczęstsze różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania – obszarem tym jest (4) koncentracja

(na zadaniach lub ludziach) zarządzania w organizacji. Znaczenie 'zyczliwości' okazało się najwyższe dla menedżerów cechujących się mieszanym stylem kierowania ( $A < M > D$ ). Rola 'wyrafinowania i równowagi', 'samoukierunkowania' oraz 'poszanowania' była najniższa wśród kierowników 'demokratów' ( $A \approx M > D$ ), natomiast znaczenie 'ambicji' najwyższe ( $A \approx M < D$ ).

W przypadku pozostałych obszarów charakteryzujących rodzaj przywództwa w organizacji różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na stosowany styl kierowania jest rzadsze. Można jednak wskazać prawidłowości, do których zaliczają się przede wszystkim:

- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników 'demokratów' ( $A \approx M < D$ ) w obszarze (3) fundamentu (instytucjonalizmu albo charyzmy) zarządzania dla 'mądrości';
- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników 'autokratów' ( $A < M \approx D$ ) w obszarze (5) poziomu współpracy między kadrą kierowniczą a pracownikami dla 'duchowości' i 'samoukierunkowania';
- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku menedżerów cechujących się mieszanym stylem kierowania ( $A < M > D$ ) w obszarach: (3) fundamentu (instytucjonalizmu albo charyzmy) zarządzania dla 'samoukierunkowania' oraz (5) poziomu współpracy między kadrą kierowniczą a pracownikami dla 'współmierności';
- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników 'demokratów' ( $A \approx M > D$ ) w obszarach: (2) szczegółowości instrukcji przekazywanych przez kadrę kierowniczą dla 'stabilności i zabezpieczenia', (6) poziomu formalizmu we współpracy między kadrą kierowniczą a pracownikami dla 'współgrania i przychylności' oraz 'stabilności i zabezpieczenia'.

Ostatni obszar przeprowadzonych analiz dotyczył porównania znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i innowacyjność zarządzania (por. tabela 4).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 4 wskazują na występowanie statystycznie istotnych różnic w zakresie osobistych wartości menedżerów między osobami charakteryzującymi się różnymi stylami kierowania ze względu na innowacyjność zarządzania. W zrealizowanym badaniu empirycznym wyróżniono pięć obszarów charakteryzujących rodzaj przywództwa w organizacji. Zaliczono do nich: (1) stosunek kadry kierowniczej do innowacji, (2) otwartość kadry kierowniczej na pomysły pracowników, (3) stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian, (4) gotowość kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka oraz (5) zapotrzebowanie organizacji do wdrażania innowacji.

Różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania w przypadku innowacyjności zarządzania występowało najczęściej w obszarze (3) stosunku kadry kierowniczej do wdrażania zmian. Znaczenie wartości 'współgrania i przychylności', 'duchowości', 'wyrafinowania i równowagi' oraz

‘samoukierunkowania’ były najwyższe w grupie kierowników ‘demokratów’ ( $A \approx M < D$ ), natomiast rola ‘współuczestnictwa’ była najniższa w przypadku kierowników ‘autokratów’ ( $A < M \approx D$ ).

Tabela 4. Znaczenie osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania i innowacyjność zarządzania

Składowa	Styl kierowania					ANOVA F / p
	A		M		D	
<b>[1] Stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych</b> (1) nie stymuluje innowacyjności – (8) stymuluje innowacyjność						
[6] duchowość	2,27 <sup>1</sup>	<	3,11 <sup>2</sup>	≈	3,41 <sup>2</sup>	3,234*
<b>[2] Kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników</b> (1) zdecydowanie nie – (8) zdecydowanie tak						
[1] współgranie i przychylność	4,31 <sup>1</sup>	≈	4,31 <sup>1</sup>	<	4,72 <sup>2</sup>	5,427**
[4] osiągnięcia i samorealizacja	5,04 <sup>1</sup>	<	5,48 <sup>2</sup>	≈	5,44 <sup>2</sup>	4,562*
[9] operatywność	4,57 <sup>1</sup>	<	4,87 <sup>2</sup>	≈	5,13 <sup>2</sup>	4,629**
[14] ambicja	4,97 <sup>1</sup>	≈	5,07 <sup>1</sup>	<	5,49 <sup>2</sup>	4,395*
<b>[3] Stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian</b> (1) nie wspiera – (8) wspiera						
[1] współgranie i przychylność	4,36 <sup>1</sup>	≈	4,35 <sup>1</sup>	<	4,74 <sup>2</sup>	4,758**
[6] duchowość	2,69 <sup>1</sup>	≈	3,10 <sup>1</sup>	<	3,58 <sup>2</sup>	6,580**
[7] wyrafinowanie i równowaga	4,14 <sup>1</sup>	≈	4,05 <sup>1</sup>	<	4,61 <sup>2</sup>	6,721***
[10] samoukierunkowanie	4,58 <sup>1</sup>	≈	4,71 <sup>1</sup>	<	5,05 <sup>2</sup>	6,169**
[11] współuczestnictwo	4,29 <sup>1</sup>	<	4,68 <sup>2</sup>	≈	4,79 <sup>2</sup>	3,809*
<b>[4] Kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka</b> (1) zdecydowanie nie – (8) zdecydowanie tak						
[14] ambicja	5,37 <sup>2</sup>	>	5,13 <sup>1</sup>	≈	4,77 <sup>1</sup>	3,133*
<b>[5] Organizacja potrzebuje innowacji aby właściwie funkcjonować</b> (1) zdecydowanie nie – (8) zdecydowanie tak						
[9] operatywność	4,57 <sup>1</sup>	<	4,93 <sup>2</sup>	≈	5,05 <sup>2</sup>	2,931*
[13] współmierność	4,68 <sup>1</sup>	≈	4,84 <sup>1</sup>	<	5,09 <sup>2</sup>	3,641*

styl kierowania: A – autokratyczny; M – mieszany; D – demokratyczny

F – wartość statystyki F; p – poziom istotności; \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W przypadku pozostałych obszarów charakteryzujących innowacyjność zarządzania różnicowanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na stosowany styl kierowania jest rzadsze. Można wskazać prawidłowości, do których zaliczają się głównie:

- najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘demokratów’ ( $A \approx M < D$ ) w obszarach: (2) otwartości kadry kierowniczej na pomysły

- pracowników dla ‘współgrania i przychylności’ oraz ‘ambicji’, (5) zapotrzebowania organizacji do wdrażania innowacji dla ‘współmierności’;
- najniższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘autokratów’ ( $A < M \approx D$ ) w obszarach: (1) stosunku kadry kierowniczej do innowacji dla ‘duchowości’, (2) otwartości kadry kierowniczej na pomysły pracowników dla ‘osiągnięć i samorealizacji’ oraz ‘operatywności’, (5) zapotrzebowania organizacji do wdrażania innowacji dla ‘operatywności’;
  - najwyższe znaczenie osobistych wartości w przypadku kierowników ‘autokratów’ ( $A > M \approx D$ ) w obszarze (4) gotowości kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka dla ‘ambicji’.

## Podsumowanie

Celem zaprezentowanych analiz statystycznych była identyfikacja znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania oraz charakterystyki organizacji, sposób zarządzania organizacją, rodzaj przywództwa w przedsiębiorstwie oraz innowacyjność zarządzania. Uzyskane wyniki pozwoliły na wskazanie różnic statystycznie istotnych między grupami kierowników autokratycznych, demokratycznych oraz cechujących się mieszanym stylem kierowania, co zostało zaprezentowane w sposób syntetyczny w tabeli 5.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5 pozwalają na wskazanie zarówno częstości różnicowania, jak i znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania w wyodrębnionych obszarach zarządzania organizacją. W kontekście różnicowania znaczenia osobistych wartości należy wskazać przede wszystkim na ‘samoukierunkowanie’ – odnotowano 11-krotne różnicowanie tej wartości ze względu na styl kierowania i wyróżnione obszary zarządzania. W dalszej kolejności należy wskazać: ‘wyrafinowanie i równowagę’, ‘ambicję’ – 7-krotne różnicowanie oraz ‘operatywność’ – 6-krotne różnicowanie. Na drugim biegunie natomiast należy wskazać wartość ‘hedonizm i stymulację’, której różnicowanie odnotowano 2-krotnie. Z kolei analiza znaczenia osobistych wartości menedżerów pozwala na identyfikację tych wartości, które charakteryzują się ponadprzeciętnym znaczeniem ze względu na styl kierowania.



Tabela 5. Zestawienie statystycznie istotnych różnic w znaczeniu osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania oraz charakterystyki organizacji, sposób zarządzania organizacją, rodzaj przywództwa w przedsiębiorstwie i innowacyjność zarządzania

OSOBISTE WARTOŚCI MENEŻERÓW																
	[1] współygranie i przychylność	[2] hedonizm i stylmulação	[3] władza i wplyw	[4] osiágnięcia i samorealizacja	[5] zycliwośc	[6] duchowośc	[7] wyrafinowanie i równowaga	[8] stabilność i zabezpieczenie	[9] operatywnośc	[10] samoukierunkowanie	[11] wspólyczestnictwo	[12] mądrośc	[13] wspólymiernośc	[14] ambicja	[15] poszanowanie	
<b>[A] CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI</b>																
[1] nowoczesnośc struktury org.	-	-	-	-	A M	-	-	-	-	M D	M	-	-	M	-	4
[2] liczba szczebli zarządzania	-	-	-	-	-	D	M D	-	-	-	-	-	-	-	-	2
[3] sposób koordynacji pracy	-	-	-	-	-	-	-	M D	D	-	-	-	-	-	-	2
[4] decyzyjnośc w organizacji	-	-	-	-	-	-	-	A M	-	M	A M	-	M D	-	-	4
[5] centralizacja procesów dec.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A M	M	-	-	-	2
[6] złożonośc real. zadań	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A M	-	A M	-	2
[7] poziom specjalizacji	-	-	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
[8] rozumiecie kultury org.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A M	-	-	-	1
[9] akceptacja kultury org.	-	-	-	M D	M	-	-	-	-	M D	-	-	-	-	-	3
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>Σ</b>
<b>[B] CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM</b>																
[1] zorientowanie zarządzania	-	A M	A M	-	-	-	A	-	-	A M	-	-	-	-	-	4
[2] rodzaj pracy w organizacji	-	-	-	M	M	-	M	-	M D	-	-	-	-	-	M	5
[3] rozpiętośc kierowania	-	-	-	-	-	-	-	-	-	M D	-	-	-	-	-	1



W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że nie odnotowano występowania ponadprzeciętnego znaczenia żadnej z badanych wartości osobistych w przypadku stylu autokratycznego. Dla pozostałych stylów kierowania wartościami o ponadprzeciętnym znaczeniu są:

- w przypadku stylu mieszanego: [1] współgranie i przychyłność (różnicowanie znaczenia jak w stylu demokratycznym), [2] hedonizm i stymulacja, [3] władza i wpływ, [4] osiągnięcia i samorealizacja, [5] życzliwość, [7] wyrafinowanie i równowaga, [8] stabilność i zabezpieczenie, [10] samoukierunkowanie, [11] współuczestnictwo, [12] mądrość, [13] współmierność, [14] ambicja (różnicowanie znaczenia jak w stylu demokratycznym) oraz [15] poszanowanie;
- w przypadku stylu demokratycznego: [1] współgranie i przychyłność (różnicowanie znaczenia jak w stylu mieszanym), [6] duchowość, [9] operatywność oraz [14] ambicja.

Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na styl mieszany, w przypadku którego znaczenie osobistych wartości jest największe w grupie badanych menedżerów.

## Bibliografia

- [1] Bass B.M., Avolio B.J., *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*, "Research in Organizational Change and Development" 1990, Vol. 4, pp. 231–272.
- [2] Blake R., Mouton J., *The managerial grid: The key to leadership excellence*, Gulf Publishing Company, Houston 1964.
- [3] Brzozowski M., Bartkowiak P., *Empiryczna weryfikacja teorii osobistych wartości autorstwa S. Schwartz na grupie polskich menedżerów*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, nr 10.
- [4] Brzozowski P., *Uniwersalność struktury wartości: koncepcja Shaloma H. Schwartz*, „Roczniki Psychologiczne” 2002, tom 5, s. 27–52.
- [5] Czerska M., Rutka R., *Kształtowanie kompetencji pracowników przez styl kierowania*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 49–64.
- [6] Daft R.L., *Management*, The Dryden Press, Fort Worth 2000.
- [7] Hersey P., Blanchard K.H., *Life cycle theory of leadership*, "Training and Development Journal" 1969, Vol. 23 (5), pp. 26–34.
- [8] Karp D.G., *Values and their effect on pro-environmental behavior*, "Environment and Behavior" 1996, Vol. 28 (1), pp. 111–133.
- [9] Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, "Journal of Social Psychology" 1939, Vol. 10, pp. 271–299.
- [10] Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.

- [11] Mahsud R., Yukl G., Prussia G., *Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, Vol. 25 (6), pp. 561–577.
- [12] Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005, pp. 208–229.
- [13] Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa 1997.
- [14] Nedelko Z., Mayrhofer W., *The influence of managerial personal values on leadership style*, Paper presented at the 11th World Congress of the IFSAM "Management re-imagined", University of Limerick, Ireland, 26th–29th June 2012
- [15] Nedelko Z., Potocan V., Brzozowski M., Mayrhofer W., *Behavior or values? Influencing factors on managers' creativeness – empirical evidence from Central European economies*, Paper presented at the 30th EGOS Colloquium "Reimagining, Rethinking, Reshaping: Organizational Scholarship in Unsettled Times", Rotterdam 3rd–5th July 2014.
- [16] Pastor J.C., Mayo M., *Transformational leadership among Spanish upper echelons: The role of managerial values and goal orientation*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, Vol. 29 (4), pp. 340–358.
- [17] Ralston D.A., Gustafson D.J., Cheung F.M., Terpstra R.H., *Differences in managerial values – a study of U.S., Hong Kong and PRC managers*, "Journal of International Business Studies" 1993, Vol. 24 (2), pp. 249–275.
- [18] Reddin W.J., *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.
- [19] Rokeach M., *The nature of human values*, Free Press, New York 1973.
- [20] Schein F., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- [21] Schwartz S.H., *Basic human values: Theory, measurement, and applications*, "Revue française de sociologie" 2006, Vol. 47, No. 4, pp. 929–968.
- [22] Tannenbaum R., Schmidt W., *How to choose a leadership pattern?*, "Harvard Business Review", May/June 1973.
- [23] Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership & decision-making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1973.
- [24] Yammarino F., Dionne S., Chun J., Dansereau F., *Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review*, "Leadership Quarterly" 2005, Vol. 16 (6), pp. 879–919.
- [25] Yukl G., *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.

---

## OSOBISTE WARTOŚCI MENEDŻERÓW A STYL KIEROWANIA

### Streszczenie

Opracowanie rozwija problematykę relacji między kategoriami osobistych wartości oraz stylu kierowania. Podstawowym celem opracowania jest ocena i porównanie znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na styl kierowania (autokratyczny, mieszany albo demokratyczny) i wybrane cechy organizacji. Aby osiągnąć tak postawiony cel, zostały przeprowadzone następujące działania: eksploracja literatury tematu, eksplikacja badanych zjawisk oraz ich empiryczna weryfikacja na grupie menedżerów polskich przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki pozwoliły na wskazanie statystycznie istotnych różnic wśród osobistych wartości, między menedżerami stosującymi odmienne style kierowania.

**SŁOWA KLUCZOWE: WARTOŚCI OSOBISTE MENEDŻERÓW, STRUKTURA WARTOŚCI OSOBISTYCH, STYL KIEROWANIA, STYL AUTOKRATYCZNY, STYL DEMOKRATYCZNY**

---

## MANAGERS' PERSONAL VALUES AND LEADERSHIP STYLE

### Abstract

The research examines the interrelations between personal values and leadership style. The basic aim of this research is to assess and compare the notion of managers' personal values regarding to applied leadership style (autocratic, democratic, or mixed) and chosen organizational characteristics. To achieve the objective the exploration of the scientific literature of the field has been conducted, then the explication of studied phenomena has been completed, and finally their empirical verification has been carried out among managers of Polish enterprises. The results allowed identifying statistically significant differences among personal values between managers applying different management styles.

**KEY WORDS: MANAGERS' PERSONAL VALUES, THE STRUCTURE OF MANAGERS' PERSONAL VALUES, LEADERSHIP STYLE, MANAGEMENT STYLE, AUTOCRATIC STYLE, DEMOCRATIC STYLE**

# WYMOGI KOMPETENCYJNE W PERSPEKTYWIE STUDENTÓW I PRACODAWCÓW

## Wprowadzenie

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy wymogów odnośnie kompetencji absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania w aspekcie zapotrzebowania rynku pracy. Celem zrealizowanych badań była ocena ważności kompetencji absolwentów w aspekcie ich przydatności na rynku pracy.

Autorki poszukują odpowiedzi na pytania: 1) czy studenci znają oczekiwania rynku pracy odnośnie kompetencji potencjalnych pracowników?, 2) jakie kompetencje zdaniem studentów oraz zdaniem pracodawców mają najwyższe znaczenie w pracy zawodowej?, 3) jak kształtuje się poziom kompetencji nabyte przez studentów w procesie kształcenia?, 4) czy jest możliwość identyfikacji luki kompetencyjnej między pożądanym a nabytym poziomem kompetencji? Poznanie odpowiedzi na ostatnie pytanie może pomóc w znalezieniu sposobów niwelowania ewentualnej luki kompetencyjnej.

W celu dokonania analizy porównawczej kompetencje poddano ocenie dwóch grup respondentów: studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz pracodawców potencjalnie zatrudniających absolwentów analizowanych kierunków studiów.

---

\* **Dr Monika Jakubiak** – Instytut Zarządzania, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

\*\* **Dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek**, prof. nadzw. UMCS – Instytut Zarządzania, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

## 1. Współczesny rynek pracy – determinanty zmian

Koniec XX wieku był czasem ogromnych przemian gospodarczych, społecznych, technologicznych w Europie i na świecie. Równocześnie to właśnie wtedy bezrobocie osiągnęło niewystępującą wcześniej skalę. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) wskazała dwie główne przyczyny spadku tempa zatrudnienia i wzrostu bezrobocia w tym okresie: znaczne zmniejszenie się tempa wzrostu gospodarczego w latach 90. (w porównaniu do poprzednich okresów XX w.) oraz zmniejszenie intensywności zatrudnieniowej wzrostu gospodarczego, co było efektem postępu technicznego i wzrostu pośrednich kosztów pracy [7, s. 30–31].

Trwający wiele lat w Polsce i innych krajach bloku wschodniego ustrój socjalistyczny odcisnął swe piętno na społeczeństwie i gospodarce [18]. Od ponad 20 lat (od momentu przewrotu transformacyjnego) kraje postsocjalistyczne dążą jednak do osiągnięcia podobnych warunków politycznych, gospodarczych i społecznych, jakie panują w krajach wysokorozwiniętych.

Podstawowym zjawiskiem determinującym warunki współczesnego rynku pracy jest globalizacja, będąca zdaniem W. Morawskiego „wielowymiarowym procesem uzyskiwania jakościowo większego znaczenia przez jednostkę terytorialną, zwaną globem, w wyniku nasilania się wzajemnych interakcji i współzależności, jakie zachodzą między sferami nauki i techniki, rynku, polityki, społeczeństwa i jako kultury, ekologii” [14, s. 19]. Mimo że proces globalizacji występuje w wielu sferach – społecznej, politycznej czy kulturowej – najbardziej wymierny jest w płaszczyźnie ekonomii. Globalizacja jest tu rozumiana jako 1) liberalizacja wymiany handlowej, swobodny przepływ pracowników, informacji, kapitału i technologii, umiędzynarodowienie koncernów, standaryzację produkcji, konsumpcji i stylów życia oraz jako 2) proces powstawania „Nowej Gospodarki” – gospodarki opartej na wiedzy (GOW) [22, pp. 573–591].

W wyniku globalizacji punktem odniesienia dla pracowników i pracodawców przestają być standardy narodowe (regionalne, lokalne) na rzecz obowiązujących i ujednoczonych norm światowych. Rynek, na którym funkcjonuje coraz więcej organizacji, staje się rynkiem globalnym, zaś konkurencyjna pozycja przedsiębiorstwa w jednym kraju jest uzależniona od jego pozycji w innych krajach. Dążenie do ujednoczenia warunków współpracy między pracodawcami i pracownikami na świecie spowodowało większą mobilność przestrzenną siły roboczej podążającej za najkorzystniejszymi dla niej warunkami pracy [21, s. 36–42; 12, s. 349–353]. Przemieszczanie się między narodowymi rynkami pracy obecnie jest charakterystyczne dla osób z wysokimi, uniwersalnymi kwalifikacjami zawodowymi (w tym – ze znajomością języków obcych) [3, p. 247; 4, pp. 346–353]. Osoby te wyjeżdżają za granicę nie tylko z powodu braku możliwości podjęcia zatrudnienia w kraju (jak to było,

np. w Polsce w latach wcześniejszych), lecz także dla realizacji aspiracji zawodowych (w tym wynagrodzeń) [13, p. 230]. Konsekwencją tej sytuacji jest globalna konkurencja także na rynku pracy, powodująca stopniowe wyrównywanie się standardów, w tym kształcenia i zdobywania kompetencji zawodowych [15, pp. 838–861].

Istotnym wyznacznikiem zmian gospodarczych, mających niewątpliwie wpływ na współczesny rynek pracy, jest spadek znaczenia wielkich ponadnarodowych korporacji na rzecz mniejszych przedsiębiorstw. Ze względu na coraz szybsze zmiany gospodarcze zachodzące na świecie od lat 80 XX w. model korporacyjny zaczął ustępować lepiej przygotowanym na zmiany przedsiębiorstwom proinnowacyjnym. Konkurują one nie przez efekt skali (jak miało to miejsce w czasach modelu korporacyjnego), ale innowacyjnością, którą mogą stanowić produkty, usługi, nowe technologie lub powiązania między już istniejącymi. Kluczowe stają się tu kompetencje organizacji, a więc także kompetencje jej pracowników, umożliwiające funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku w dłuższej perspektywie [16, pp. 151–156; 1, pp. 13–22; 10, pp. 426–443].

Kolejną istotną determinantą aktualnej sytuacji na współczesnym rynku pracy jest rewolucja informatyczna towarzysząca postępowi technologicznemu i rozwojowi innowacji. Spowodowała ona (po raz pierwszy w historii gospodarek światowych) tak znaczny spadek zapotrzebowania na siłę roboczą oraz zmniejszenie zatrudnienia w konkretnych zawodach (tj. pracowników o przestarzałych kwalifikacjach, co prowadzi do tzw. bezrobocia technologicznego) [17, s. 28].

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy rynku pracy absolwentów szkół wyższych, na kształtowanie się którego wpływ mają opisane wyżej czynniki, a także: niedobór popytu na pracę (bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy), duża liczba zasobów pracy (wchodzenie na rynek pracy kolejnych roczników wyżu demograficznego) i niedopasowanie struktury zawodowo-kwalifikacyjnej podaży zasobów pracy do potrzeb rynku.

Przejście z etapu kształcenia do zatrudnienia jest wyjątkowo trudnym etapem w życiu młodych ludzi. Wchodząc na rynek pracy, poszukują oni swojego pierwszego miejsca zatrudnienia, nie posiadając najczęściej doświadczenia zawodowego (lub mając niezwiązane z zawodem epizody pracy czasowej lub wakacyjnej). Znalezienie pierwszej pracy w warunkach wysokiego bezrobocia jest bardzo trudne. Ukończenie szkoły, nawet na poziomie wyższym, nie gwarantuje bowiem przygotowania do wykonywania pracy i spełnienia oczekiwań pracodawców.

Według danych GUS od wielu lat sukcesywnie wzrasta udział osób z wykształceniem wyższym w populacji w wieku produkcyjnym [24]. Jednakże wobec braku dostatecznej liczby miejsc pracy dla tak dużej liczby absolwentów rokrocznie opuszczających mury uczelni bezrobocie w tej kategorii młodzieży rośnie (wg danych urzędów pracy udział osób z wyższym wykształceniem w ogóle bezrobotnych w 2009 r. wyniósł 9,42%, w 2010–10,47%, w 2011–11,39%, w 2012–11,75%) [24]. Jest to bardzo



niepokojące zjawisko, gdyż pozostawanie bez zatrudnienia powoduje wiele negatywnych konsekwencji i wpływa na całokształt życia społecznego młodych ludzi.

## 2. Wymagania wobec kompetencji absolwentów w świetle literatury przedmiotu

Gwałtowne zmiany zachodzące na współczesnym rynku pracy implikują konieczność elastyczności pracowników oraz dostosowywania ich umiejętności i kompetencji do pojawiających się nowych potrzeb i wymagań pracodawców. W literaturze przedmiotu pojawiają się dyskusje, czy nadążanie pracowników z uzupełnianiem wiedzy, aby być wciąż na bieżąco z umiejętnościami niezbędnymi z punktu widzenia błyskawicznie zachodzących zmian rynkowych, jest możliwe. W tej sytuacji polityka prozatrudnieniowa m.in. Unii Europejskiej oznacza coraz częściej tworzenie szans edukacyjnych i dostęp do elastycznego systemu kształcenia umożliwiającego obecnym i przyszłym pracownikom rozwijanie i nabywanie kwalifikacji – aktualnych i potrzebnych z punktu widzenia gospodarki.

Niebagatelne konsekwencje zarówno dla rynku pracy, jak i jego poszczególnych uczestników mają aktualnie zmiany w postrzeganiu i przebiegu kariery zawodowej. Przez wiele lat modelowa kariera zawodowa była postrzegana jako stopniowe awansowanie, dające coraz wyższe stanowiska i wynagrodzenie. Obecnie ścieżka kariery zawodowej coraz częściej przypomina kształtem sinusoidę niż wznoszącą się prostą. Ze względu na prowadzenie działalności w dynamicznie zmieniających się warunkach, coraz większą konkurencją oraz zmiany wewnętrzne dzisiejszych organizacji współczesne kariery stają się coraz mniej przewidywalne. Z uwagi na możliwości rozwoju kariery w wielu różnych organizacjach jednostki stają się ostatecznie odpowiedzialne za swoje kariery, co jest m.in. związane z samo-zarządzaniem kompetencjami [20, pp. 2–22].

Pojęcie kompetencji jest aktualnie często analizowane i prezentowane w literaturze przedmiotu. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję A. Sitko-Lutek i M. Łobody, zdaniem których kompetencje są „połączeniem wiedzy i umiejętności, które odzwierciedlają zarówno pokłady wiedzy podstawowej (ukrytej), jak i umiejętności niezbędne do wykonywania potrzebnych działań” [11, s. 13–14].

W opracowaniu wykorzystano także przesłanki płynące dla kompetencji z Procesu Bolońskiego, traktującego kwalifikacje w aspekcie efektów kształcenia, uznając, że są one przyznawane osobom, które uzyskały pewne efekty w procesie uczenia się. Komisja Europejska przyjęła do realizacji własne ramy kwalifikacji, które opisano w dokumencie *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning* (EQF) [23]. Efekty kształcenia zaprezentowano na ośmiu poziomach, z których trzy ostatnie dotyczą efektów kształcenia w szkolnictwie wyższym, do których zaliczono [2,

pp. 96–118]: wiedzę, umiejętności oraz kompetencje personalne i zawodowe. W krajach wysokorozwiniętych kompetencje od lat decydują o przydatności zawodowej [9, s. 14]. W związku z integracją europejską, tworzeniem Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EHEA) oraz realizacją Strategii Lizbońskiej i Procesu Bolońskiego podobne podejście zaczyna być także stosowane w Polsce.

Studia wyższe i ich przydatność weryfikuje w praktyce rynek pracy, konsumentami dyplomów są bowiem pracodawcy potencjalnie zatrudniający absolwentów uczelni. W świetle przeprowadzonych dotychczas badań pracodawcy zaliczają do deficytowych cech kandydatów: umiejętności praktyczne, kontakt z praktyką (doświadczenie), znajomość stosowanych technologii i istniejących systemów zarządzania oraz predyspozycje osobowościowe, takie jak: uczciwość, odpowiedzialność lub zaangażowanie [19].

Obszerne badania w tym zakresie prowadziła w ostatnich latach Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Wynika z nich, że wśród najistotniejszych kompetencji absolwentów w opinii pracodawców dominują umiejętności miękkie (społeczne). Najczęściej wskazywanymi kompetencjami, niezależnie od reprezentowanej przez badanych branży, były: uczciwość, troska o jakość, umiejętność uczenia się oraz znajomość języka angielskiego. Wszystkie mają charakter kompetencji transferowalnych, a więc użytecznych w wielu kontekstach [5, s. 60].

Podobne wnioski wynikają z badań przeprowadzonych przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Amerykańską Izbę Handlu i firmę Ernst & Young. Zgodnie z nimi pracodawcy oczekują od uczelni przede wszystkim kształtowania wśród studentów kompetencji osobistych i interpersonalnych, pozwalających absolwentom w miarę szybko odnaleźć swoje miejsce na szybko zmieniającym się rynku pracy. Badani pracodawcy podkreślają również, że w najbliższych latach wzrośnie zapotrzebowanie pracodawców na umiejętności multidyscyplinarne. Każdy absolwent powinien bowiem posiadać wiedzę i umiejętności umożliwiające mu stosunkowo szybkie i łatwe dostosowanie się do pełnienia zmiennych zadań i ról zawodowych. Ze względu na międzynarodowy lub globalny charakter działania coraz większej liczby przedsiębiorstw niezbędne jest także kształtowanie przez absolwentów umiejętności funkcjonowania w środowisku europejskim i światowym [8, s. 24].

### 3. Metodyka badań

Celem niniejszego opracowania była ocena ważności kompetencji absolwentów w aspekcie ich przydatności na rynku pracy. W celu przeprowadzenia analizy porównawczej ważności kompetencji poddano je ocenie dwóch grup respondentów: studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz pracodawców potencjalnie zatrudniających absolwentów analizowanych kierunków studiów.

Materiał empiryczny prezentowanego opracowania stanowiły wyniki badań przeprowadzonych w 2011 r. w Lublinie, wśród:

- studentów ostatnich lat stacjonarnych studiów magisterskich na kierunkach ekonomicznych i zarządzania trzech lubelskich wyższych uczelni państwowych, tj.: Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS), Politechniki Lubelskiej (PL) oraz Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II (KUL);
- pracodawców potencjalnie zatrudniających absolwentów badanych kierunków studiów posiadających siedzibę lub oddział w województwie lubelskim.

Badania zrealizowano metodą ankiety z wykorzystaniem zaprojektowanych specjalnie do tego celu kwestionariuszy. Badania wśród studentów lubelskich uczelni przeprowadzono podczas odbywających się na uczelniach zajęć dydaktycznych. Dobór próby miał charakter celowy i wyczerpujący<sup>1</sup>. W przypadku pracodawców prośbę o wypełnienie kwestionariuszy skierowano do jednostek potencjalnie zatrudniających absolwentów badanych kierunków studiów, funkcjonujących w bazie danych uczelnianego biura karier<sup>2</sup>.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw (% , n=54)

Wyszczególnienie		%
Sektor*	produkcja	30
	handel	30
	usługi	50
	publiczny	15
	inny	2
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro	11
	małe	22
	średnie	39
	duże	28

\* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 1 przedstawiono strukturę badanych przedsiębiorstw, z których połowę stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, zaś 30% – produkcyjne i handlowe. Niemal 40%

<sup>1</sup> Liczba zgromadzonych ankiet zależała od obecności na zajęciach, w czasie których były przeprowadzane badania, zaś udział w badaniach był dobrowolny. Z tego powodu oraz ze względu na czas realizacji badań do analizy uzyskano odpowiedzi od 57% populacji studentów badanych kierunków studiów. Dane pochodzą z dziekanatów wydziałów.

<sup>2</sup> Spośród 130 rozdystrybuowanych (osobiście lub za pomocą poczty elektronicznej) kwestionariuszy ankiety uzyskano 80 wypełnionych egzemplarzy (wskaźnik zwrotów wynosił 62%). W 54 (68%) spośród badanych przedsiębiorstw aktualnie zatrudnieni byli absolwenci kierunków ekonomicznych i zarządzania, te odpowiedzi wykorzystano do przeprowadzenia analiz.

stanowiły przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 50 do 250 pracowników), zaś najmniej licznie (11%) były reprezentowane mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające od 1 do 9 osób). Z kolei najbardziej typowym profilem respondenta była kobieta (61%) na stanowisku menedżera (52%). 44% badanych stanowiły osoby pracujące w charakterze samodzielnego specjalisty, zaś 4% respondentów zajmowało stanowiska wykonawcze.

W tabeli 2 zaprezentowano strukturę badanych studentów, wśród których najliczniej była reprezentowana młodzież studiująca na UMCS oraz PL (łącznie 85%), natomiast na trzecim z uniwersytetów – KUL-u – studiowało 15% badanych. W strukturze respondentów przeważały kobiety (61% badanych) oraz osoby mieszkające na stałe w mieście, stanowiąc niemal dwie trzecie badanych. Większość respondentów w momencie realizacji badania nie pracowała zawodowo (71%).

Tabela 2. Struktura badanych studentów lubelskich uczelni (% , n=278)

Wyszczególnienie		%
Uczelnia	KUL	15
	PL	43
	UMCS	42
Płeć	kobieta	61
	mężczyzna	39
Miejsce zamieszkania	wieś	35
	miasto	65
Pracujący zarobkowo	tak	29
	nie	71

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## 4. Wyniki badań

W prezentowanym badaniu ocenie respondentów poddano 40 kompetencji, stosując kafeterię odpowiedzi w skali od 1 (brak) do 4 (silne).

W celu poznania odpowiedzi na dwa pierwsze pytania badawcze obu grupom respondentów zadano pytanie odnośnie znaczenia poszczególnych kompetencji w pracy zawodowej (a więc zapotrzebowania na nie na rynku pracy). Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Najwyższe znaczenie zdaniem pracodawców miała umiejętność rozwiązywania problemów (1. miejsce na 40 ocenianych kompetencji), oceniona przez studentów na miejscu 4. Natomiast w rankingu studentów pierwsze miejsce zajęło doświadczenie zawodowe, ocenione przez pracodawców dopiero na 24. miejscu. Jednakowo istotne

zdaniem obu grup respondentów okazały się być umiejętności organizacyjne i planowania, ocenione na 2. miejscu w obu rankingach. Studenci uznali za ważną również umiejętność podejmowania decyzji (3. miejsce w rankingach studentów, 8. w ocenie pracodawców). Natomiast zdaniem pracodawców ważną okazała się być umiejętność zarządzania informacjami, która zajęła 3. miejsce w rankingach (zaś 12. w ocenie studentów). Ponadto pracodawcy uznali za ważne kompetencje, takie jak:

- umiejętność samodzielnej pracy (4. miejsce vs. 8. w rankingach studentów);
- porozumiewanie się w języku ojczystym (5. miejsce vs. 13.);
- dbałość o jakość (6. vs. 14.).

Na nieco dalszych miejscach w rankingach pracodawców znalazły się z kolei kompetencje ocenione wyżej przez studentów, tj.:

- umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce (9. vs. 5.);
- umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji (12. vs. 6.);
- kreatywność (11. vs. 7.).

Z kolei na ostatnich miejscach obu rankingów uzyskano zbliżone wyniki. Ostatnie miejsca w obu rankingach zajęły następujące kompetencje:

- umiejętność prowadzenia badań (37. miejsce zdaniem pracodawców, 36. miejsce zdaniem studentów);
- zrozumienie różnorodności i wielokulturowości (38. miejsce zarówno zdaniem pracodawców, jak i studentów);
- rozumienie innych kultur (39. miejsce w obu rankingach);
- zaangażowanie etniczne (40. miejsce).

Tabela 3. Ranking ważności kompetencji w ocenie pracodawców i studentów

Lp.	Wyszczególnienie	Pracodawcy		Studenci		Różnica di*
		średnia	ranga	średnia	ranga	
1.	umiejętność analizy i syntezy	3,65	7	3,32	21	-14,0
2.	umiejętności organizacyjne i planowania	3,77	2	3,63	2	0,0
3.	podstawowa wiedza ogólna	3,09	28	2,87	34	-6,0
4.	podstawy wiedzy ogólnej	3,44	18	3,34	20	-2,0
5.	porozumiewanie się w języku ojczystym	3,67	5	3,43	13	-8,0
6.	znajomość języka obcego	2,94	34	3,50	10	24,0
7.	podstawowe umiejętności informatyczne	3,48	15	3,40	16	-1,0
8.	umiejętność zarządzania informacjami	3,72	3	3,48	12	-9,0
9.	umiejętność rozwiązywania problemów	3,83	1	3,57	4	-3,0
10.	umiejętność podejmowania decyzji	3,65	8	3,59	3	5,0
11.	krytycyzm i samokrytycyzm	3,06	30	2,76	37	-7,0
12.	umiejętność pracy w zespole	3,50	14	3,51	9	5,0
13.	umiejętności interpersonalne	3,46	16	3,41	15	1,0

Lp.	Wyszczególnienie	Pracodawcy		Studenci		Różnica di*
		średnia	ranga	średnia	ranga	
14.	umiejętność pracy w zespole interdyscyplinarnym	3,13	26	3,03	30	-4,0
15.	umiejętności komunikowania się z ekspertami	3,00	32	3,05	29	3,0
16.	zrozumienie różnorodności i wielokulturowości	2,39	38	2,58	38	0,0
17.	umiejętność pracy w środowisku międzynarodowym	2,52	36	2,91	33	3,0
18.	zaangażowanie etniczne	1,63	40	2,09	40	0,0
19.	umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce	3,65	9	3,57	5	4,0
20.	umiejętność prowadzenia badań	2,44	37	2,77	36	1,0
21.	umiejętność uczenia się	3,63	10	3,35	18	-8,0
22.	umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji	3,56	12	3,54	6	6,0
23.	kreatywność	3,61	11	3,52	7	4,0
24.	zdolności przywódcze	2,87	35	3,08	28	7,0
25.	rozumienie innych kultur	2,31	39	2,42	39	0,0
26.	umiejętność samodzielnej pracy	3,70	4	3,51	8	-4,0
27.	przygotowanie i prowadzenie projektów	3,31	21	3,32	22	-1,0
28.	inicjatywa i przedsiębiorczość	3,56	13	3,37	17	-4,0
29.	dbałość o jakość	3,67	6	3,41	14	-8,0
30.	wola odnoszenia sukcesów	3,46	17	3,35	19	-2,0
31.	zarządzanie zmianami	3,22	23	2,92	32	-9,0
32.	wiedza specjalistyczna	3,44	19	3,49	11	8,0
33.	wiedza z zakresu zarządzania	3,30	22	3,23	23	-1,0
34.	wiedza z zakresu zarządzania strategicznego	3,07	29	3,09	26	3,0
35.	wiedza z zakresu ZZL	3,06	31	3,09	27	4,0
36.	wiedza z zakresu prawa	2,96	33	2,86	35	-2,0
37.	wiedza z zakresu finansów	3,19	25	3,21	25	0,0
38.	wiedza z zakresu marketingu	3,35	20	3,21	24	-4,0
39.	myślenie i działanie globalne	3,11	27	2,97	31	-4,0
40.	doświadczenie zawodowe	3,20	24	3,66	1	23,0

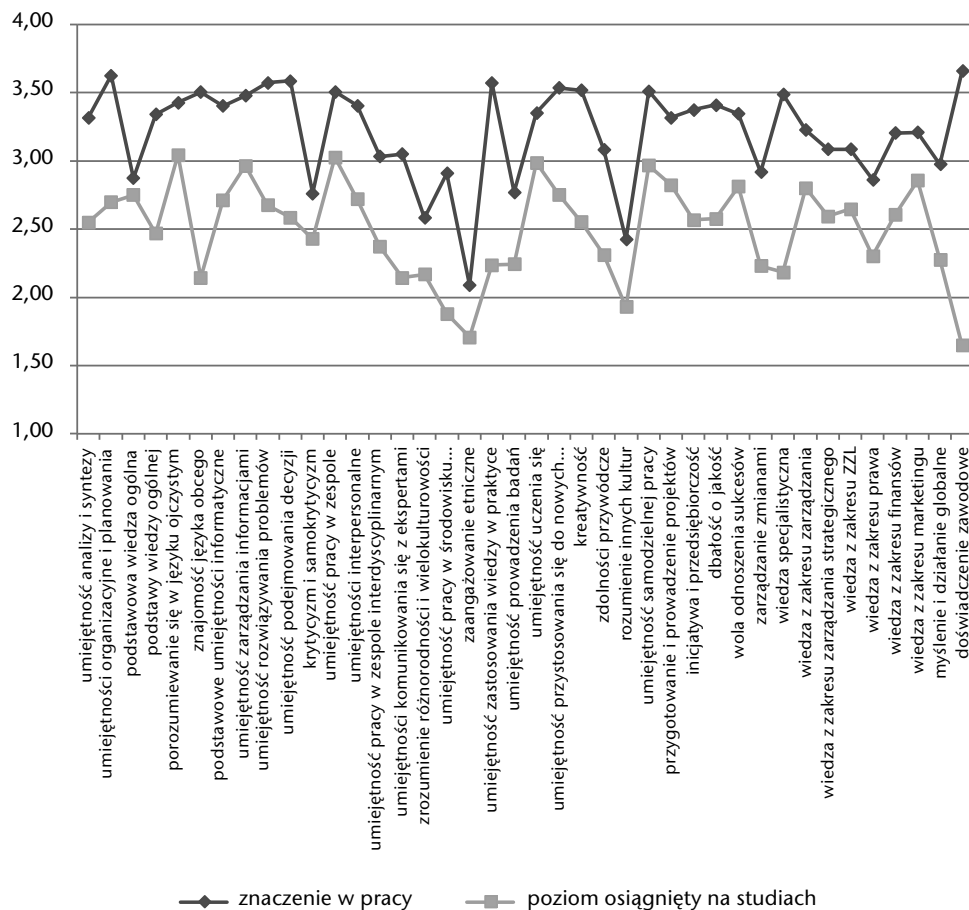
\* Różnica di – różnica między rangami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło samooceny studentów w zakresie poziomu kompetencji nabytych podczas studiów (ryc. 1). Analiza porównawcza znaczenia kompetencji w pracy zawodowej (a więc zapotrzebowania na nie na rynku pracy, w ocenie studentów) oraz poziomu nabytego podczas studiów (w samoocenie studentów) pokazała istotne statystycznie różnice w zakresie wszystkich ocenianych kompetencji, z wyjątkiem wiedzy ogólnej. Studenci oceniali istotnie wyżej znaczenie poszczególnych kompetencji w pracy zawodowej niż poziom nabyty w procesie kształcenia. Umożliwiło to tym samym odpowiedź na kolejne pytanie badawcze,

ponieważ wyniki badań pozwoliły na identyfikację luki kompetencyjnej rozumianej jako różnica między poziomem kompetencji pożądaných w pracy zawodowej a reprezentowanym przez studentów.

Rycina 1. Znaczenie kompetencji w pracy zawodowej oraz w samoocenie studentów. Luka kompetencyjna

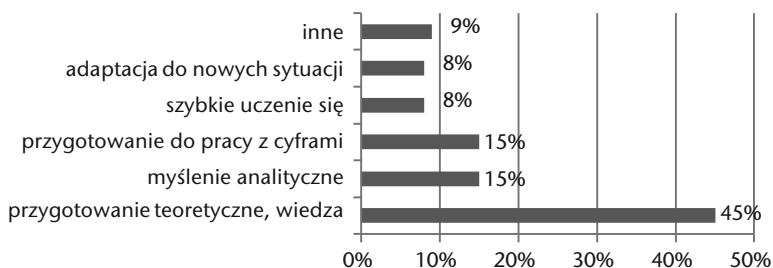


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najistotniejsze różnice wystąpiły w przypadku oceny przez studentów doświadczenia zawodowego (średnia 3,66 – przydatność w pracy zawodowej oraz 1,65 – poziom osiągnięty podczas studiów). Znaczne różnice pojawiły się także w ocenie umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce (średnia 3,57 vs. 2,24), znajomości języka obcego (średnia 3,50 vs. 2,14) oraz wiedzy specjalistycznej (3,49 vs. 2,18).

Uzupełnieniem wyników badań były pytania otwarte, w których pracodawców poproszono o wskazanie mocnych i słabych stron absolwentów analizowanych kierunków studiów. Jako mocne strony absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania (ryc. 2) wskazywano najczęściej: dobre przygotowanie teoretyczne oraz wiedzę (45% wskazań), umiejętność analitycznego myślenia oraz przygotowanie do pracy z cyframi (po 15%), a także umiejętność szybkiego uczenia się oraz adaptacji do nowych sytuacji (po 8%).

Rycina 2. Mocne strony absolwentów w opinii pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród słabych stron absolwentów analizowanych kierunków studiów (ryc. 3), wskazywano natomiast najczęściej: brak powiązania między wiedzą teoretyczną a umiejętnościami praktycznymi (23% wskazań), zbyt mało doświadczeń nabytych jeszcze w trakcie studiów (podczas praktyk, staży lub innych form, 25%). Rzadziej natomiast: zbyt ogólne specjalizacje oraz brak skonkretyzowanych celów zawodowych (po 9%), niską samodzielność i małą kreatywność (po 8%).

Rycina 3. Słabe strony absolwentów w opinii pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



## Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych umożliwiła odpowiedź na postawione w pierwszej części opracowania pytania badawcze.

Wprawdzie studenci i pracodawcy okazali się podobnie oceniać znaczenie niektórych z ocenianych kompetencji w pracy zawodowej, w rankingach wystąpiły jednak także znaczne rozbieżności. W szczególności dotyczyło to doświadczenia zawodowego, które, ocenione przez studentów na 1. miejscu, zdaniem pracodawców plasuje się dopiero na pozycji 24. Tak wysoka ocena tego obszaru przez studentów nie ma odzwierciedlenia w oczekiwaniach rynku. Może to wynikać z funkcjonującego w społeczeństwie stereotypowego postrzegania zapotrzebowania na „młodych i doświadczonych” pracowników. Nie znaczy to, że pracodawcy nie poszukują osób z doświadczeniem. Może ono jednak dotyczyć innych form aktywności niż praca zawodowa, takich jak: praktyki, staże, działalność w organizacjach uczelnianych itp. (co podkreślano, odpowiadając na pytania otwarte).

Badania wykazały, że pracodawcy oczekują od kandydatów do pracy przede wszystkim umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności organizacyjnych i planowania, zarządzania informacjami oraz samodzielnej pracy. Te kompetencje uzyskały najwyższe noty w rankingu znaczenia w pracy zawodowej w opinii pracodawców. Potwierdza to tym samym wyniki badań realizowanych wśród polskich pracodawców. Do najistotniejszych kompetencji absolwentów szkół wyższych zaliczono bowiem kompetencje transferowe, mające zastosowanie w wielu różnych kontekstach, w tym kompetencje miękkie (interpersonalne), a także elastyczność i umiejętność odnalezienia się na szybko zmieniającym się rynku pracy.

Z kolei najniżej oceniono (zarówno przez pracodawców, jak i studentów) kompetencje, takie jak: umiejętność prowadzenia badań, zrozumienie różnorodności i wielokulturowości, rozumienie innych kultur oraz zaangażowanie etniczne. Można więc przypuszczać, że na lubelskim rynku pracy (gdzie realizowano badanie) kompetencje te nie są jeszcze zbyt ważne, co wynika z jednorodności (homogeniczności) regionu. Jednakże globalizacja rynku pracy wpłynie zapewne w niedalekiej przyszłości na konieczność rozwoju także wśród lubelskich absolwentów kompetencji umożliwiających funkcjonowanie w środowisku europejskim i światowym. Jak wynika z cytowanych wyżej badań pracodawców prowadzonych na szerszą skalę, trendy takie są już widoczne wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na globalnym rynku pracy [8, s. 24].

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliły na identyfikację luki kompetencyjnej rozumianej jako różnica między poziomem kompetencji pożądaných w pracy zawodowej a reprezentowanym przez studentów. Studenci ocenili istotnie wyżej znaczenie niemal wszystkich analizowanych kompetencji na rynku pracy niż

poziom nabyty w procesie kształcenia. Z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania i postawionych pytań badawczych niezwykle istotne wydaje się być znalezienie sposobów niwelowania luki kompetencyjnej. Jednym z nich może być próba większego zaangażowania młodych ludzi w rozwijanie umiejętności praktycznych jeszcze podczas studiów. W tym celu niezbędna jest większa aktywność, angażowanie się w działalność społeczną, naukową, wymianę studencką i życie uczelni. Stwierdzona w świetle danych empirycznych luka w zakresie doświadczenia zawodowego implikuje ponadto konieczność większego zaangażowania studentów w zdobywanie tego rodzaju doświadczeń. Czas studiów jest bowiem doskonałą okazją do podejmowania prób współpracy z różnymi organizacjami, w formach nie tylko pracy etatowej, ale przede wszystkim praktyk, staży czy wolontariatu.

Rozwój aktywności studentów nie będzie jednak możliwy bez wsparcia ze strony szkół wyższych oraz pracodawców. Celowe jest większe zaangażowanie uczelni w nawiązywanie współpracy z przedsiębiorcami oraz związkami pracodawców, w szczególności w zakresie wzmocnienia praktycznych aspektów nauczania (praktyki, konferencje, konkursy, wspólne projekty, prace dyplomowe na zamówienie, zajęcia prowadzone przez praktyków itp.). Synergia działań wszystkich interesariuszy rynku pracy może przyczynić się do lepszego przygotowania studentów do wymogów kompetencyjnych pracodawców.

Podsumowując, należy podkreślić, że wprowadzenie wiedzy i umiejętności są potrzebne na rynku, jednak trendy rynku pracy pokazują coraz większe zapotrzebowanie na kompetencje miękkie absolwentów. Potwierdza to przeprowadzona analiza ofert pracy dla absolwentów kierunków ekonomicznych, która pokazała, że pracodawcy oczekiwali od kandydatów posiadania wiedzy kierunkowej, zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, oraz umiejętności niezbędnych na danym stanowisku pracy (jak np.: przygotowywanie ofert handlowych i prezentacji w przypadku przedstawicieli, zasad księgowości i rachunkowości dla pracowników działu finansowego czy marketingu dla kandydatów do pracy w działach promocji). Niezależnie jednak od profilu stanowiska w każdej z analizowanych ofert pracy znalazły się oczekiwania odnośnie kompetencji miękkich, interpersonalnych (jak: komunikatywność, umiejętność nawiązywania kontaktów, praca w grupie, budowanie relacji z klientem, praca w zespole zadaniowym itp.) [5, s. 226–227]. Wobec dynamicznych zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy można oczekiwać, że posiadanie rozwiniętych kompetencji tego typu może znacznie ułatwić osiągnięcie sukcesu i znalezienie przez absolwenta wymarzonej pracy.

## Bibliografia

- [1] Berman S., and others, *Succeeding in the new economic environment – three targets for leaders*, “Strategy & Leadership” 2009, Vol. 37, No. 4, pp. 13–22.
- [2] Bohlinger S., *Competences as the core element of the European Qualifications Framework*, “European Journal of Education” 2007, Vol. 42, No. 4, pp. 96–118.
- [3] Carnoy M., *The Great Work Dilemma: Education, Employment, and Wages in the New Global Economy*, “Economics of Education Review” 1997, Vol. 16, No. 3, pp. 247–254.
- [4] Engle A.D., Sr. and others, *Conceptualizing the global competency cube: a transnational model of human resource*, “Journal of European Industrial Training” 2001, No. 25/7, pp. 346–353.
- [5] Górniak J. (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- [6] Jakubiak M., *Rynek pracy absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania*, [w:] M. Kicia (red.), *Zeszyty Naukowe Studentów i Doktorantów Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie*, nr 1/2010, Lublin 2010, s. 221–230.
- [7] Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004.
- [8] *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, wyniki badania przeprowadzonego przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Amerykańską Izbę Handlu w Polsce oraz Ernst & Young, Warszawa, 2012, [http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK_raport_2012.pdf).
- [9] Kwiatkowski S.M., Symela K., (red.), *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria. Metodologia. Projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
- [10] Landyshewsky R.K., *A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development*, “Leadership & Organization Development Journal” 2007, Vol. 28, No. 5, pp. 426–443.
- [11] Łoboda M., Sitko-Lutek A., *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [12] Loscher P., *Making the global economy more sustainable*, “Corporate Governance” 2010, Vol. 10, No. 4, pp. 349–353.
- [13] Michaelides M., *Labour market oligopsonistic competition: The effect of worker immobility on wages*, “Labour Economics” 2010, 17, pp. 230–239.
- [14] Morawski W., *Globalizacja i praca. Kontekstowa analiza świata pracy*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
- [15] O’Rourke K.H., Sinnott R., *The Determinants of Individual Attitudes Towards Immigration*, “European Journal of Political Economy” 2006, Vol. 22, Iss. 4, pp. 838–861.

- [16] Popa I.L., Preda G., Boldea M., *A Theoretical Approach of the Concept of Innovation, Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Faculty of Economics and Business Administration, Babes-Bolyai University 2010, pp. 151–156.
- [17] Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postprzemysłowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- [18] Strazisar B., *Public sector privatization – legal framework*, MPRA Paper, University Library of Munich, Germany, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3765/>, [15.06.2012].
- [19] Sztanderska U., *Efekty kształcenia a wymagania rynku pracy*, referat zaprezentowany podczas konferencji „Efekty kształcenia – szanse i wyzwania dla szkolnictwa wyższego w Polsce”, Warszawa, 29.10.2008 r.
- [20] Verbruggen M., *Career Counseling in the New Career Era*, “Review of Business and Economics” 2010, Vol. LV, Issue 1, pp. 2–22.
- [21] Wright P.C., Geroy G.D., MacPhee M., *A human resources model for excellence in global organization performance*, “Management Decision” 2000, No. 38/1, 2000, pp. 36–42.
- [22] Xu J., and others, *Macro process of knowledge management for continuous innovation*, “Journal of Knowledge Management” 2010, Vol. 14, No. 4, pp. 573–591.
- [23] [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/eqf/broch\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/broch_en.pdf)
- [24] <http://stat.gov.pl>

---

## WYMOGI KOMPETENCYJNE W PERSPEKTYWIE STUDENTÓW I PRACODAWCÓW

### Streszczenie

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy rynku pracy absolwentów szkół wyższych oraz wymogów odnośnie kompetencji absolwentów kierunków ekonomia i zarządzanie w aspekcie pracy zawodowej. Celem badań była ocena ważności kompetencji absolwentów w aspekcie ich przydatności na rynku pracy.

Autorki poszukują odpowiedzi na pytania: jakich kompetencji od potencjalnych pracowników poszukują pracodawcy?, jakie kompetencje zdaniem studentów mają najwyższe znaczenie w pracy zawodowej?, i wreszcie – czy istnieje luka kompetencyjna między pożądanym a nabytym poziomem kompetencji? W celu dokonania analiz 40 wybranych kompetencji poddano ocenie dwóch grupy respondentów: studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz pracodawców potencjalnie zatrudniających absolwentów analizowanych kierunków studiów.

Wyniki badań wykazały zbieżność w ocenie znaczenia niektórych kompetencji w pracy zawodowej w opinii obu grup respondentów. Zaobserwowano jednak także istotne różnice w postrzeganiu przydatności kompetencji. Także analiza porównawcza znaczenia kompetencji w pracy oraz poziomu nabytego przez studentów pokazała istotne statystycznie różnice w zakresie niemal wszystkich ocenianych kompetencji (luka kompetencyjna).

**SŁOWA KLUCZOWE: RYNEK PRACY, STUDENCI, PRACODAWCY, KOMPETENCJE ABSOLWENTÓW, LUKA KOMPETENCYJNA**

---

## COMPETENCIES AND REQUIREMENTS OF STUDENTS AND EMPLOYERS

### Abstract

Issues of the present paper refer to university graduate labour market and requirements as regards competencies of economy and management graduates in the context of professional career. The objective of the paper was to evaluate the significance of graduates' competencies in the context of their usefulness on the labour market.

Authors seek answers to the following questions: Which competencies do employers search for in their prospective employees? In the opinion of students, which competencies bear the greatest significance in professional career? Does a competence gap between the required and acquired level of competencies exist? In order to carry out analyses, 40 selected competencies were examined by two groups of respondents – students of economy and management and employers who may employ graduates of these faculties.

Results of analyses indicated convergence in the opinions of both respondent groups as regards the evaluation of some of the competencies. However, significant differences as regards the usefulness of competencies were also observed. In addition, a comparative analysis of the significance of competencies in professional career and the level of their acquisition indicated statistically significant differences in virtually all of the evaluated competencies (competence gap).

**KEY WORDS: LABOUR MARKET, STUDENTS, EMPLOYERS, GRADUATES' COMPETENCIES, COMPETENCE GAP**

MARIOŁA ŁAGUNA\*  
EWELINA PURC\*\*  
WIKTOR RAZMUS\*\*\*  
MAŁGORZATA BŁASZCZYK\*\*\*\*  
KATARZYNA GAWROŃSKA\*\*\*\*\*

---

# PODEJMOWANIE SZKOLEŃ A KULTURA I KLIMAT ORGANIZACYJNY<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Wiedza, umiejętności oraz szeroko rozumiane kompetencje stanowią niezbędny warunek funkcjonowania w świecie oraz radzenia sobie z wymaganiami pracy. Jednocześnie w dobie dynamicznego rozwoju następuje szybkie starzenie się kwalifikacji pracowników, a szkolenia są traktowane jako działania zapewniające odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności. Ustawiczne szkolenie pracowników stanowi jedno z ważniejszych zadań organizacji [15], ponieważ szkolenia, w połączeniu ze skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwiększają wydajność pracowników i mogą prowadzić do uzyskiwania wymiernych korzyści finansowych przez organizację [8, s. 21–33]. W artykule zostanie podjęta analiza empiryczna znaczenia kultury i klimatu organizacyjnego dla podejmowania szkoleń przez pracowników.

---

\* **Dr hab. Mariola Łaguna, prof. KUL** – Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\* **Mgr Ewelina Purc** – doktorantka, Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\*\* **Dr Wiktor Rasmus** – Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\*\*\* **Mgr Małgorzata Błaszczuk** – absolwentka Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Wydział Psychologii w Warszawie.

\*\*\*\*\* **Mgr Katarzyna Gawrońska** – absolwentka Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Wydział Psychologii w Warszawie.

<sup>1</sup> Badania finansowane z grantu NCN nr NN106 423440.

## 1. Znaczenie i uwarunkowania szkoleń w organizacji

Szkolenia są definiowane jako „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie oraz poszerzenie określonych elementów zasobów ludzkich, a także wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji” [21, s. 277]. Są one jednym z podstawowych instrumentów rozwoju zasobów ludzkich, a w powiązaniu z innymi procesami pozwalają na zintegrowany rozwój organizacji [21]. Z punktu widzenia organizacji szkolenia nie tylko pomagają w poszerzaniu kompetencji, lecz także integrują pracowników z firmą, poprawiają komunikację, kształtują pozytywne postawy, a także podnoszą motywację do pracy i wydajność pracowników [22, 24]. Dzięki temu zapewniają one wzrost potencjału organizacji, zwiększają konkurencyjność i budują jej markę. Jednocześnie badania [1, s. 136–152] wskazują, że korzyści, jakie szkolenia mogą przynieść dla organizacji, zależą od stopnia, w jakim jej pracownicy są gotowi, by się uczyć.

Z punktu widzenia organizacji celem szkolenia pracowników jest rozwój ich potencjału, którego potrzebuje ona dla uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz przetrwania na rynku [11]. Natomiast z punktu widzenia pracownika szkolenia pozwalają poszerzyć i udoskonalić wiedzę, która może być przydatna również w dalszym rozwoju zawodowym i osobistym, podnosząc konkurencyjność osoby na rynku pracy. Biorąc pod uwagę obydwie perspektywy, udział w szkoleniach wydaje się pożądaną inwestycją, podejmowaną jednak przez stosunkowo mały odsetek osób w naszym kraju [6]. Przyjmując perspektywę mikro i skupiając się na szkoleniach z punktu widzenia pracownika, przez podejmowanie szkoleń są rozumiane działania pracownika, które prowadzą do uczestnictwa w szkoleniu, do zainicjowania procesu uczenia się oraz jego podtrzymania aż do ukończenia szkolenia.

Niewiele jest badań naukowych, zwłaszcza prowadzonych w Polsce, które wskazywałyby, jakie czynniki organizacyjne mają znaczenie dla podejmowania szkoleń. Przegląd badań z tego obszaru wskazuje na rolę komunikacji i możliwości wymiany informacji wśród pracowników oraz stylu zarządzania wspierającego rozwój [19, s. 291–302]. Znaczenie ma także forma zatrudnienia oraz ograniczenia wynikające z braku zasobów w organizacji. Pracownicy, którzy nie posiadają wystarczających zasobów, aby skutecznie realizować powierzone zadania (np. krótkie terminy, niewystarczające wsparcie budżetowe i nieodpowiednie narzędzia lub ich brak), doświadczają frustracji i poświęcają większość czasu, uwagi i energii na próby pozytywnego rozliczenia się z codziennego przydziału pracy. Im bardziej pracownicy dostrzegają ograniczenia występujące w organizacji, tym mniej pozytywne jest ich nastawienie do uczenia się [19, s. 291–302]. Metaanaliza wyników dotychczasowych badań wskazuje także, że wsparcie ze strony przełożonego i współpracowników może sprzyjać motywacji do podejmowania szkoleń

[5, s. 678–707]. Wyniki tej analizy ukazują, że znaczenie może mieć również klimat panujący w organizacji, jednak zależności te wymagają dalszych badań.

O ile w badaniach dotyczących podejmowania szkoleń, także polskich M. Łaguny, była analizowana rola zmiennych osobowościowych [17, s. 216–217; 18, s. 277–285], o tyle wciąż bardzo mało wiadomo na temat znaczenia czynników organizacyjnych. Dlatego badanie prezentowane w niniejszym artykule ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: czy kultura organizacyjna oraz panujący w organizacji klimat mają znaczenie dla podejmowania szkoleń przez pracowników? Podejmowanie szkoleń przez pracowników będzie ujmowane jako działanie celowe, czyli proces złożony z kilku etapów.

## 2. Podejmowanie szkoleń jako działanie celowe

Analizując szkolenia z perspektywy pracownika, podejmowanie działań szkoleniowych można potraktować jako jedno z zachowań, które jest ukierunkowane na osiągnięcie celu. Pozwala to analizować proces podejmowania szkoleń w szerszej perspektywie teoretycznej, uwzględniając także fazy, które poprzedzają działanie.

Proces realizacji celu składa się z kilku etapów [10, s. 101–120; 17]. W pierwszej fazie, tzw. przeddecyzyjnej, osoba wybiera spośród swoich pragnień to, na którym się skupi, do którego zaspokojenia będzie dążyć. Pojawia się intencja, która w przypadku podejmowania szkoleń może na przykład przyjąć postać stwierdzenia: „Mam zamiar podjąć szkolenie” [12, s. 43–56]. Sformułowanie intencji sprzyja podjęciu działania [17, s. 58–71], pozwala na przejście do tzw. fazy przeddziałaniowej, w której osoba może stworzyć jasny plan działania, precyzujący kiedy, gdzie i w jaki sposób zrealizuje daną intencję. Kolejny etap to tzw. faza wykonaniowa, w której następuje działanie – realizacja planu i obserwacja skutków jego wykonania. Przeprowadzone dotychczas badania empiryczne potwierdziły skuteczność sformułowania intencji oraz planu działania dla realizacji celów [7, s. 493–503; 17]. Dlatego można spodziewać się, że każda z poprzednich faz tego procesu będzie miała znaczenie dla faz po niej następujących. W związku z tym także w tym badaniu postawiona została hipoteza:

*Hipoteza 1.* Kolejne etapy procesu podejmowania szkoleń są ze sobą powiązane: intencja pozwala przewidywać planowanie (*H1a*), z kolei intencja (*H1b*) i planowanie (*H1c*) pozwalają przewidywać podjęte działanie.

## 3. Kultura i klimat organizacyjny

Niektórzy badacze uważają, że kultura i klimat organizacyjny to terminy równoznaczne, opisujące system wartości i norm danego przedsiębiorstwa, określający



sposób zachowania pracowników, inni są zdania, że klimat organizacyjny jest jednym z symptomów kultury organizacyjnej [przegląd literatury w: 16, s. 15–40]. W. Grzywacz [9] zwraca uwagę na różnicę między kulturą a klimatem organizacyjnym i zauważa, że kultura organizacyjna jest głębokim, podświadomym i abstrakcyjnym zjawiskiem, mającym wpływ na zachowania i relacje pracowników, natomiast klimat organizacyjny jest bardziej uświadomiony, konkretny, jest widoczny w zwyczajach panujących w organizacji, w zachowaniach oraz odczuciach jej pracowników.

Mimo różnych podejść do definiowania obu zjawisk można przyjąć, że klimat organizacyjny nie jest synonimem kultury organizacyjnej. Zgodnie z tym, jak definiuje go D.A. Kolb [16, s. 15–40], klimat to zbiór subiektywnie postrzeganych przez członków cech organizacji, które są względnie trwałymi efektami jej funkcjonowania i kształtują zachowania pracowników. D.A. Kolb wyróżnia trzy główne rodzaje klimatu organizacyjnego: wspierający, autokratyczny oraz pośredni [16, s. 15–40]. W organizacji o klimacie wspierającym pracownikom są stawiane wysokie, ale zrozumiałe, jasno określone i stymulujące rozwój zawodowy wymagania, za których realizację są osobiście odpowiedzialni. W razie potrzeby mogą liczyć na wsparcie ze strony współpracowników, jak i kompetentnego, przyjaźnie nastawionego przełożonego. Odwrotnie jest w organizacjach o klimacie autokratycznym. Wymagania są niewielkie i niejasno sprecyzowane, między pracownikami brakuje wzajemnej współpracy i zaufania, brak jest także odpowiedzialności za efekty pracy. Za błędy pracownicy są karani i krytykowani, nie są też nagradzani za realizację wyznaczonych celów. Typ pośredni to równowaga między tymi dwoma biegunami.

Klimat organizacji w pewnym stopniu wywiera wpływ na efektywność jej funkcjonowania. Wyniki badań potwierdzają, że istnienie odpowiedniego klimatu pracy może powodować obniżenie poziomu stresu zawodowego, co z kolei może przełożyć się na chęć rozwoju osobistego [16, s. 15–40], urzeczywistnianą na przykład przez udział w szkoleniach.

*Hipoteza 2.* Im klimat organizacyjny oceniany jest jako bardziej wspierający, tym wyższa intencja podejmowania szkoleń (*H2a*), planowanie (*H2b*) oraz podejmowanie działań szkoleniowych (*H2c*) przez pracowników.

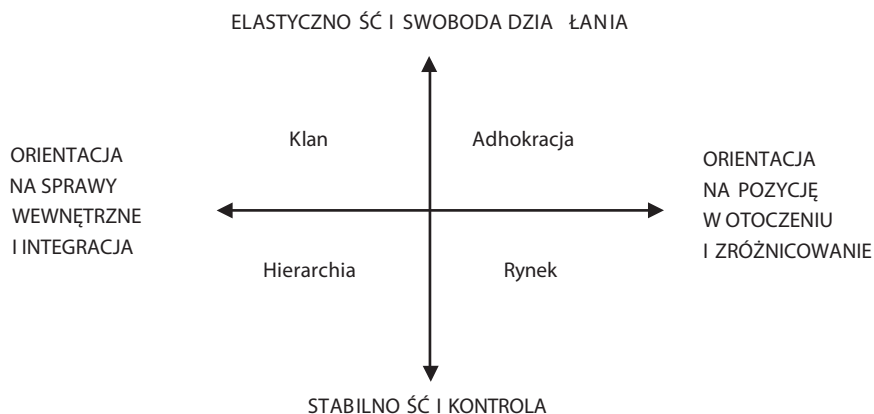
Kultura organizacyjna jest budulcem tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego [23], pozostaje także w ścisłym związku z efektywnością organizacji [14]. Powstaje ona w wyniku interakcji społecznych, a tworzą ją wspólnie podzielane przekonania, wzorce stanowiące podstawę codziennej działalności organizacji, wspólne normy i wartości [21].

Definicja K.S. Camerona i R.E. Quinna [3, s. 24], których teoria jest podstawą prezentowanych tu badań, mówi o kulturze organizacyjnej jako o „zbiorniku wartości, które są uważane za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, a także elementów pamięci zbiorowej. Kultura odzwierciedla panujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często

nieuświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy i wzmacnia trwałość systemu społecznego”.

Koncepcja K.S. Camerona i R.E. Quinna [3] powstała w oparciu o badania nad głównymi cechami odpowiedzialnymi za to, czy organizacja działa efektywnie. W wyniku analizy różnego rodzaju firm badacze wyodrębnili 39 wskaźników, które definiują efektywność organizacji. Po poddaniu ich analizie statystycznej uzyskano dwa dwubiegunowe wymiary: 1) elastyczność i swoboda działania *versus* stabilność oraz 2) kontrola, orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Wartości opisujące każdy z biegunów są wzajemnie przeciwstawne i ze sobą konkurują, dlatego badacze nazwali ten model modelem wartości konkurujących (*Competing Values Framework* [3]). Posłużył on jako podstawa do zdefiniowania czterech typów kultury organizacyjnej (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Model wartości konkurujących



Źródło: [3, s. 40].

W organizacjach, w których dominuje kultura hierarchii, struktura organizacyjna jest bardzo sformalizowana i zhierarchizowana [3]. Tworzy się gęszcz procedur oraz zasad postępowania i tylko ich doskonała znajomość może dać szansę na awans, indywidualne zdolności stają się drugorzędne. Taki sposób funkcjonowania organizacji może gwarantować przewidywalność, wydajność pracy i zapewniać poczucie kontroli kierownictwu.

Kultura rynku to typ kultury, który kształtował się na początku lat 60. XX wieku, wraz ze wzrostem oczekiwań klientów oraz konkurencyjności rynku [3]. Organizacje z kulturą rynku są skupione na tym, co dzieje się na zewnątrz. Obserwują firmy konkurencyjne, klientów, ich zmieniające się oczekiwania, dzięki czemu mogą stale modyfikować swoją pozycję i działać dynamicznie. Ten typ kultury zakłada,

że otoczenie zewnętrzne firmy nie jest przyjazne, zmienia się i trzeba się do niego dostosowywać, a klienci oczekują jak najlepszej jakości produktów i usług.

W firmach, w których dominuje kultura klanu, szczególną uwagę zwraca się na wyznawanie wspólnych wartości i celów [3]. Kładzie się nacisk na rodzinną atmosferę, integrację, pracę zespołową i poczucie zaangażowania pracowników. Panuje przekonanie, iż zaangażowani i lojalni pracownicy pracują wydajniej i lepiej. Klienci firmy traktowani są jako partnerzy, a otoczenie firmy jako sprzyjające. Kierownicy proponują pracę zespołową, dbają o morale i rozwój osobisty pracowników.

Kultura adhokracji to typ kultury, który najszybciej reaguje na trudne warunki i zmiany na rynku [3]. Firma dąży do tego, aby jej produkty były unikatowe i wyprzedzające konkurencję, więc najbardziej promuje innowacje, przedsiębiorczość, kreatywność i nowatorskie rozwiązania. Tego typu firmy są bardzo dynamiczne, a otoczenie postrzegają jako niepewne i niejednoznaczne.

Jak dotąd nie prowadzono badań empirycznych dotyczących zależności między typem kultury organizacyjnej a podejmowaniem szkoleń. Analizując typologię zaproponowaną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna [3], można prognozować, w jakich typach kultur pracownicy będą chętnie podejmować szkolenia. Jak zauważają K.T. Konecki i P. Chomczyński [13], w kulturze hierarchicznej istnieje zagrożenie, że osoby, którym nie udało się awansować na wyższe stanowisko w firmie, zaczynają myśleć o sobie jak o „przegranych”. Tego typu schemat może powodować, że pracownicy nie będą chętni do samodoskonalenia, a kierownictwo może również czuć się zwolnione z odpowiedzialności za ich los, przyjmując przekonanie, że motywacja pracowników do szkolenia się jest ich wewnętrzną sprawą. W kulturach, w których kładzie się nacisk na współdziałanie i pracę zespołową, przy planowaniu szkoleń pracowników przyjmuje się dwa założenia: 1) szkolenia ukierunkowane są również na rozwój ogólny pracowników, a nie tylko na specjalistyczne kwalifikacje; 2) zgodnie z zasadą równości wszyscy pracownicy firmy powinni zostać poddani szkoleniu [13]. Można zatem przypuszczać, że w organizacjach o kulturze klanu pracownicy będą chętnie podejmowali szkolenia, podobnie może być w przypadku kultury adhokracji, ponieważ tego rodzaju firmy są nastawione na kreatywność i wzrost organizacji. Kultura rynku z kolei może sprzyjać temu, że pracownicy będą chcieli doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać rynkowej konkurencji.

Z uwagi na niewielką ilość dotychczasowych badań sformułowane zostało pytanie badawcze: jakie są związki między kulturą organizacyjną firmy a intencją podejmowania szkoleń, planowaniem oraz podejmowaniem działań szkoleniowych przez pracowników?

## 4. Metoda

Badanie miało charakter podłużny, z dwoma punktami pomiarowymi w odstępie trzech miesięcy. Badanie przeprowadzono w sposób indywidualny. Ankiety wysyłane były pocztą elektroniczną (e-mail) albo wręczane osobiście przez przeszkolonych ankieterów.

## 5. Narzędzia badawcze

Do oceny kultury organizacji zastosowano kwestionariusz OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) [3]. Zawiera on sześć pytań diagnozujących każdy z czterech wymiarów kultury organizacyjnej. Na każde z pytań badany udziela czterech odpowiedzi, między które musi rozdzielić 100 punktów. Liczba punktów jest rozdzielana w zależności od tego, jak silnie dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w jego przedsiębiorstwie. Największą ich liczbę powinna dostać odpowiedź, która najlepiej opisuje tę rzeczywistość. Pozostałe pytania powinny otrzymać adekwatnie mniej punktów. Najmniejsza liczba punktów, które można przydzielić, to zero. Oznacza to, że dana odpowiedź nie odzwierciedla sytuacji w firmie osoby badanej. Analogicznie, przydzielenie 100 punktów danej odpowiedzi oznacza, że idealnie odzwierciedla sytuację w firmie badanego. Analiza wyników pozwala określić typ oraz siłę kultury dominującej w organizacji. Rzetelność skal potwierdziły badania ponad tysiąca firm amerykańskich, w których uzyskano współczynniki *alfa* Cronbacha dla kultury klanu 0,79, dla adhokracji – 0,80, dla hierarchii – 0,76, a dla kultury rynku – 0,77 [3].

Do badania klimatu organizacyjnego użyto polskiej adaptacji Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba [4, s. 379–387]. Składa się on z sześciu pozycji testowych, każdej z pozycji jest przyporządkowana numeryczna skala szacunkowa (10-punktowa) z opisanymi punktami krańcowymi. Zadanie badanego polega na wyborze i zakreśleniu tego punktu na skali, który najlepiej charakteryzuje jego zawodową sytuację. Rzetelność testu obliczona według wzoru KR20 w adaptacji Fergusona wyniosła 0,61. Wskaźnikiem klimatu organizacyjnego jest suma punktów, wyniki wysokie wskazują na wspierający klimat organizacyjny.

Wykorzystano również Skalę Intencji Podejmowania Szkoleń oraz Skalę Planowania Podjęcia Szkolenia [12, s. 43–56]. Każda z nich składa się z trzech twierdzeń, do których badani odnoszą się na skali 5-stopniowej, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak. Przykładowe twierdzenia w Skali Intencji Podejmowania Szkoleń to: „Chciał (a) bym podjąć szkolenie”, a w Skali Planowania Podjęcia Szkolenia: „Planuję podjąć szkolenie”. Wynikiem ogólnym dla każdej z tych skal jest suma punktów

mieszcząca się w przedziale od 1 do 15 w każdej ze skal. Rzetelność skal mierzona za pomocą współczynnika *alfa* Cronbacha wyniosła odpowiednio: 0,95 oraz 0,92.

Do pomiaru działania w drugim etapie badania posłużyło pytanie dotyczące podjętych działań w zakresie szkoleń w okresie ostatnich trzech miesięcy: „Jakie działanie odnośnie szkoleń podjąłeś (aś) w przeciągu ostatnich trzech miesięcy, jakie upłynęły od wypełnienia poprzedniej ankiety?” W odpowiedzi należało zaznaczyć jedną cyfrę, gdzie 1 oznacza – nie zrobiłem nic, aby podjąć szkolenie, 2 – zapisałem (am) się i oczekuję na szkolenie, 3 – rozpocząłem (am) szkolenie, 4 – podjąłem (am) i ukończyłem (am) już szkolenie.

## 6. Osoby badane

Badanie objęło 202 pracowników, zaś w drugim etapie po upływie trzech miesięcy uczestniczyło w nim 187 osób (92,5% uczestników pierwszego etapu). Wśród uczestników pierwszego etapu badań było 110 kobiet (54,5%) i 92 mężczyzn (45,5%), w wieku od 19 do 65 lat ( $M = 36,64$ ;  $SD = 11,59$ ). W tej grupie 52,5% osób miało wykształcenie wyższe, 32,2% – średnie, a 15,3% – zawodowe. Jeśli chodzi o formę zatrudnienia, to 131 osób (64,9%) było zatrudnionych na stałe, 70 (34,7%) posiadało inny rodzaj umowy. W małych i średnich firmach zatrudnionych było 121 osób (59,9%), a 80 (39,6%) w dużych przedsiębiorstwach (powyżej 250 pracowników). Ich staż pracy wynosił od kilku miesięcy do 45 lat ( $M = 15,20$ ;  $SD = 11,84$ ).

## 7. Wyniki badań

Analiza średnich ocen przypisanych czterem typom kultury organizacyjnej (por. tabela 1) pokazuje, że w większości organizacji dominuje kultura hierarchii, rynku oraz klanu, w mniejszym zaś stopniu obecna jest kultura adhokracji. Jednocześnie średni poziom intencji podjęcia szkoleń jest wyższy niż średni poziom zaawansowania planów w tej dziedzinie, a różnica ta jest istotna statystycznie ( $p < 0,001$ ).

Jeśli chodzi o faktyczne działania szkoleniowe, to nieco ponad połowa badanych nie podjęła w czasie trzech miesięcy żadnych konkretnych kroków, aby zrealizować ten cel (106 osób; 56,7% badanej grupy), 50 osób (26,7%) zapisało się i oczekuje na szkolenie, tylko 13 osób (7%) rozpoczęło w tym czasie szkolenie, a 18 ukończyło je (9,6%). Realne działania w tym kierunku podjęło zatem w sumie 43,3% grupy, która wypełniła ankietę po upływie trzech miesięcy.

Analiza prostych korelacji parami (por. tabela 1) pokazuje, że pozytywny klimat organizacyjny ma istotne znaczenie dla formułowania przez pracowników intencji podejmowania szkoleń – korelacja ta jest dodatnia, choć o umiarkowanej sile, jednak

istotna statystycznie. Potwierdza to wstępnie hipotezę *H2a*. Także kultura rynku jest dodatnio powiązana z intencją podejmowania szkoleń oraz faktycznym podejmowaniem działań szkoleniowych (korelacje marginalnie istotne statystycznie  $p < 0,1$ ). Natomiast im wyższa kultura hierarchii w organizacji, tym niższa u pracowników intencja uczestnictwa w szkoleniach – korelacja między tymi dwiema zmiennymi jest ujemna i choć jej siła jest mała, to jest ona istotna statystycznie. Kultura adhokracji oraz kultura klanu nie mają istotnych statystycznie związków z żadnym z trzech etapów podejmowania szkoleń. Wszystkie etapy procesu realizacji celu były ze sobą istotnie statystycznie powiązane, co potwierdza wstępnie hipotezę *H1*.

Tabela 1. Statystyki opisowe oraz korelacje między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu

Zmienne	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Kultura klanu	122,74	68,91							
2. Kultura adhokracji	96,03	47,01	,16*						
3. Kultura rynku	141,74	78,13	-,63***	-,12*					
4. Kultura hierarchii	155,35	79,12	-,33***	-,60***	-,36***				
5. Klimat organizacyjny	40,95	9,17	,32***	,30***	-,15*	-,29***			
6. Intencja	11,85	3,36	,06	,03	,16*	-,17*	,20**		
7. Plan	9,30	3,64	,03	-,13	,08	-,01	,05	,57***	
8. Działanie	1,70	0,97	-,07	-,08	,12*	-,05	-,01	,43***	,41***

Działanie ( $N = 187$ ) było mierzone po upływie trzech miesięcy od pomiaru pozostałych zmiennych ( $N = 202$ ); podano współczynniki korelacji  $r$  Pearsona, z wyjątkiem korelacji z działaniem, gdzie wykorzystano współczynnik korelacji  $\rho$  Spearmana; oznaczenia poziomu istotności: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; +  $p < 0,1$  (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Aby sprawdzić, na ile kultura i klimat organizacyjny, ujmowane razem i przy kontrolowaniu poziomu pozostałych zmiennych, mają znaczenie dla kolejnych etapów podejmowania szkolenia, została przeprowadzona analiza regresji. Jako zmienne wyjaśniane w testowanych modelach były wprowadzane kolejne etapy procesu realizacji celu: intencja, plan i działanie (por. tabela 2).

Model, w którym wyjaśniano intencję podjęcia szkolenia (Model 1), był istotny statystycznie ( $F = 4,38$ ;  $df = 5$ ;  $p < 0,001$ ) i wyjaśniał 8% wariacji. Wszystkie cztery wymiary kultury organizacyjnej, także klimat organizacyjny, okazały się wspierać formułowanie zamiaru podejmowania szkoleń przez pracowników. Potwierdzona została więc hipoteza *H2a*.

Model hierarchicznej analizy regresji, który wyjaśniał plan podjęcia szkolenia i jako predyktory w pierwszym bloku uwzględniał wymiary kultury oraz klimatu organizacyjnego (Model 2), był marginalnie istotny statystycznie ( $F = 2,15$ ;  $df = 5$ ;

$p = 0,06$ ) i wyjaśniał tylko 3% wariacji. Istotnymi statystycznie predyktorami formułowania planów szkoleniowych okazały się kultura rynku oraz kultura klanu. Włączenie do modelu w kolejnym bloku intencji działania (Model 3), aby poddać weryfikacji hipotezę *H1a*, podnosiło istotnie procent wyjaśnianej wariacji do 32% (zmiana  $R^2$  istotna na poziomie  $p < 0,001$ , cały model  $F = 15,62$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,001$ ). Jedynym istotnym predyktorem była w tym modelu intencja podjęcia szkolenia, co potwierdza hipotezę *H1a*.

W wyjaśnianiu podjętych po trzech miesiącach działań szkoleniowych została wykorzystana hierarchiczna logistyczna analiza regresji, ponieważ zmienna ta została zdychotomizowana (1 = podjęcie jakichkolwiek działań  $n = 81$ ; 0 = brak działania  $n = 106$ ). Model wyjaśniający w pierwszym bloku działanie w oparciu o wymiary kultury i klimatu organizacyjnego (Model 4) wyjaśniał jedynie 5% wariacji ( $\chi^2$  dla testu Hosmera i Lemeshowa = 9,05;  $df = 8$ ;  $p = 0,34$ ; 59% poprawnych klasyfikacji) i żadna ze zmiennych wyjaśniających nie była istotna statystycznie. Włączenie do modelu w kolejnym bloku intencji oraz planu działania (Model 5), postulowane w hipotezach *H1b* i *H1c* jako wcześniejszych etapów procesu realizacji celu, podnosiło znacząco procent wyjaśnianej wariacji do 31% oraz procent poprawnych klasyfikacji ( $\chi^2$  dla testu Hosmera i Lemeshowa = 9,44;  $df = 8$ ;  $p = 0,31$ ; 77,6% poprawnych klasyfikacji). Jedynymi istotnymi predyktorami podejmowanych działań szkoleniowych okazały się intencja oraz planowanie. Wyniki tych analiz potwierdzają w pełni hipotezę *H1*. Nie zostały natomiast potwierdzone hipotezy *H2b* i *H2c*.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji – wyjaśnianie intencji, planu i podejmowania działań szkoleniowych na podstawie wymiarów kultury organizacyjnej i klimatu (Modele 1, 2 i 4) oraz po uwzględnieniu wcześniejszych etapów realizacji celu (Modele 3 i 5).

Zmienne wyjaśniające	Zmienne wyjaśniane				
	Intencja Model 1	Plan Model 2	Plan Model 3	Działanie Model 4	Działanie Model 5
Kultura klanu	,19***	,15*	,05	,07(1,07)	,07(1,07)
Kultura adhokracji	,16*	,11	,02	,07(1,07)	,06(1,07)
Kultura rynku	,20**	,15*	,05	,07(1,07)	,07(1,07)
Kultura hierarchii	,17*	,14	,05	,07(1,07)	,06(1,07)
Klimat organizacyjny	,17*	,05	-,05	-,01(1,00)	-,03(1,00)
Intencja			,55***		,22(1,24)**
Plan					,17(1,19)**

Dla modeli 1–3 podano współczynniki korelacji cząstkowych, dla modeli 4–5 – współczynniki  $B$  oraz  $Exp(B)$  w nawiasach; oznaczenia poziomu istotności: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie i dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że klimat i kultura organizacyjna mają pewne znaczenie dla podejmowania szkoleń przez pracowników. Wspierający klimat w organizacji sprzyja formułowaniu przez pracowników intencji podejmowania szkoleń. Natomiast wyniki dotyczące roli czterech wymiarów kultury [3] pokazują, że wprawdzie kultura hierarchii nie sprzyja formułowaniu zamiarów uczestnictwa w szkoleniach, jednak jeśli uwzględnić bardziej złożone zależności i inne wymiary kultury, ten typ kultury w organizacji przestaje odgrywać negatywną rolę, może wręcz w pewnym stopniu sprzyjać intencji uczestnictwa w szkoleniach, podobnie jak pozostałe typy kultury organizacyjnej. Kultura rynku oraz kultura klanu okazały się mieć znaczenie nie tylko dla formułowania intencji, lecz także planów szkoleniowych, wydają się więc typami kultury najbardziej sprzyjającymi podejmowaniu działań rozwojowych przez pracowników. Organizacje o dominującej kulturze rynku, a więc nastawione na analizowanie zewnętrznego otoczenia, dostosowywanie się do potrzeb klientów [3], tworzą dobre środowisko do inicjowania działań szkoleniowych przez pracowników. Ten typ kultury może sprawiać, że pracownicy będą chcieli doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać rynkowej konkurencji. Podobnie firmy, w których wytworzyła się kultura klanu, czyli dbające o dobrą atmosferę pracy, integrację zespołu wokół wspólnych wartości [3], także mogą sprzyjać formowaniu zamiaru i planu podejmowania działań rozwojowych. Efekt ten uwidacznia się dopiero, gdy zostanie oddzielone oddziaływanie klimatu organizacyjnego i pozostałych wymiarów kultury.

Rola kultury i klimatu organizacyjnego okazała się jednak nie tak znacząca jak rola zmiennych osobowościowych [17, s. 216–217; 18, s. 277–285]. Być może zastosowanie innego podejścia metodologicznego, wykorzystanie analizy wielopoziomowej, pozwoliłoby lepiej wydobyć funkcje czynników organizacyjnych. Może to stanowić inspirację dla dalszych badań w tej dziedzinie.

Znaczenie kultury organizacyjnej na dalszych etapach procesu podejmowania szkoleń ustępuje jednak miejsca wcześniejszym fazom procesu realizacji tego celu. Sformułowanie wyraźnej intencji i planu działania ma największe znaczenie dla faktycznego podjęcia i ukończenia szkolenia. Warto więc tak ukierunkowywać działania związane z planowaniem szkoleń i rozwojem personelu, aby wzmacniać w pracownikach intencję, czyli zamiar podwyższania swoich kompetencji, oraz pomagać im w planowaniu tego jak, gdzie i kiedy mogliby ten zamiar zrealizować. Szereg badań nad przebiegiem działań celowych pokazuje, że silna intencja i jasny plan działania wiążą się ze skutecznym inicjowaniem aktywności [7; 17, s. 58–71]. Uzyskane wyniki potwierdzają rezultaty wcześniejszych badań, z których wynikało, że osoby formułujące intencję oraz przygotowujące plan działania częściej podejmowały dalsze kształcenie [2, s. 37–59]. Potwierdzają także użyteczność modelu realizacji celu w wyjaśnianiu



podejmowania szkoleń. Ma to również znaczenie praktyczne dla osób zajmujących się zarządzaniem personelem, wskazując na znaczenie wspierania formułowania zamiarów i planowania działań, np. w postaci tworzenia indywidualnych planów szkoleniowych.

Wartość omawianego badania stanowi jego podłużny charakter, pomiar nie tylko zamierzeń i planów, lecz także konkretnego zachowania – takie badania przeprowadza się rzadko. Dzięki temu oraz przyjętej koncepcji teoretycznej realizacji celu podejmowanie szkoleń ujęte zostało jako dynamiczny proces. Pozwoliło to na analizę roli kultury i klimatu organizacyjnego na etapach poprzedzających rozpoczęcie szkolenia.

## Bibliografia

- [1] Bates R.A., *Public sector training participation: An empirical investigation*, "International Journal of Training and Development" 2001, Vol. 5, No. 2.
- [2] Brandstaetter V., Heimbeck D., Malzacher J.,T., Frese M., *Goals need implementation intentions: The model of action phases tested in the applied setting of continuing education*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2003, Vol. 12, No. 1.
- [3] Cameron S.K., Quinn E.R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] Chelpa S., *Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba*, „Przegląd psychologiczny” 1993, t. 36, nr 3.
- [5] Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A., *Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta – Analytic Path Analysis of 20 Years of Research*, "Journal of Applied Psychology" 2000, Vol. 85.
- [6] Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna: Warunki i jakość życia Polaków. Raport 2011*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.
- [7] Gollwitzer P.M., *Implementation Intentions. Strong effects of simple plans*, "American Psychologist" 1999, Vol. 54, No. 7.
- [8] Grzyb S., W., Graham Jr., S., Donaldson W., Joe, F., *Participation in education and training: The influence of preparation and organizational roles*, "Journal of Instructional Psychology" 1998, Vol. 25, No. 1.
- [9] Grzywacz W., *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym. (Powrót do źródeł czy nowa perspektywa badawcza)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3/4.
- [10] Heckhausen H., Gollwitzer P.M., *Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind*, "Motivation and Emotion" 1987, Vol. 11, No. 2.
- [11] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

- [12] Kawecka K., Łaguna M., Tabor K., *Gotowość do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia. Propozycja ujęcia teoretycznego i skal pomiaru*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, t. 140, nr 2.
- [13] Konecki K.T., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- [14] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [15] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [16] Lipińska-Grobelny A., *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. Zawadzkiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [17] Łaguna M., *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
- [18] Łaguna M., *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, t. 18, nr 2.
- [19] Noe R., Wilk S., L., *Investigation of the Factors That Influence Employees' Participation in Development Activities*, “Journal of Applied Psychology” 1993, Vol. 78, No. 2.
- [20] Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego, XLVII, t. IV, Wrocław 1998.
- [21] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [22] Potocki A., *Istota i komponenty zachowań organizacyjnych (ZWO – zachowań w organizacji)*, „Zeszyty naukowe” 2006, 715. Program Operacyjny Kapitał Ludzki – informacje podstawowe. Pobrano dnia 25. 05. 2011 r. z [www.pokl.parp.gov.pl](http://www.pokl.parp.gov.pl) [23] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [23] Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

---

## PODEJMOWANIE SZKOLEŃ A KULTURA I KLIMAT ORGANIZACYJNY

### Streszczenie

Artykuł prezentuje badanie empiryczne, którego celem jest analiza relacji między kulturą organizacyjną i klimatem organizacyjnym a podejmowaniem szkoleń przez pracowników. Podejmowanie szkoleń przez pracowników zostało ujęte jako proces realizacji celu. Analizowane są trzy fazy tego procesu: intencja podjęcia szkolenia, sformułowanie planu oraz faktyczne podjęcie działań szkoleniowych. Dane od 202 pracowników zostały zebrane w trakcie dwóch etapów badania, zrealizowanych w odstępie trzech miesięcy. Wyniki pokazują, że wspierający klimat organizacyjny sprzyja formułowaniu intencji podejmowania szkoleń przez pracowników, a spośród typów kultury organizacyjnej największą rolę odgrywa kultura rynku i kultura klanu. Intencja podjęcia szkolenia i planowanie działań są najlepszymi predyktorami podejmowania działań szkoleniowych przez pracowników.

**SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA ORGANIZACYJNA, KLIMAT ORGANIZACYJNY, SZKOLENIA, CELE, ZARZĄDZANIE PERSONELEM**

---

## TRAINING UNDERTAKING AND ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE

### Abstract

The article presents an empirical study which aims at analyzing the relationships between organizational culture, climate and undertaking training by employees. Training undertaking is considered as a goal realization process. Three phases of the process are analyzed: intention to undertake trainings, plan formulation, and actual undertaking of the training. Data from 202 employees was collected in a three-month longitudinal study. The research findings show that supportive organizational climate is positively related to intention to undertake trainings. Two dimensions of organizational culture: market and clan cultures revealed to be most important for the process of training undertaking. Training intention and planning of action are the best predictors of training initiation by employees.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CLIMATE, TRAINING AND DEVELOPMENT, GOALS, PERSONNEL DEVELOPMENT**

---

# OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

## *Dylematy polityki makroekonomicznej w warunkach kryzysu zadłużeniowego w Unii Europejskiej*

red. Piotr Albiński, Zbigniew Polański

Praca *Dylematy polityki makroekonomicznej w warunkach kryzysu zadłużeniowego w Unii Europejskiej*, będąca efektem badań statutowych zrealizowanych przez zespół w składzie: prof. P. Albiński, dr M. Chrzanowski, prof. K. Marczewski, prof. Z. Polański, jest studium o nowatorskim, oryginalnym, pożytecznym dla rozwoju teorii i praktyki charakterze. (...)

Ze względu zarówno na walory merytoryczne, metodologiczne, jak i interesujący, przekonujący sposób prezentacji rezultatów zrealizowanego przedsięwzięcia naukowo-badawczego odpowiada zapotrzebowaniu wielu osób i instytucji zajmujących się omawianą problematyką.

*prof. zw. dr. hab. Bogusław Pietrzak*  
(fragment recenzji)

## *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*

red. Janusz Ostaszewski

Jest to praca pokonferencyjna wpisująca się w nurt zagadnień finansowych.

Żyjemy w dość niespokojnych czasach o dużej dynamice zdarzeń ekonomicznych. Ciągłe zastanawiamy się, czy ostatni kryzys gospodarczy już minął, czy też nadal trwa. Obserwując rozwój finansów, zwłaszcza rynków finansowych, widzimy, jak bardzo świat wirtualny ucieka od świata rzeczywistego. Powstaje wyobrażenie, że te dwa światy, wzajemnie się przeplatające, tworzą odrębne, samoistne byty. Te same dochody i zasoby

materialne stanowią zabezpieczenie dla coraz większej liczby aktywów finansowych. Zadajemy sobie pytanie – dokąd doprowadzi postępująca finansjalizacja naszego życia i jakie negatywne skutki wywoła? Niedoskonałość i nieskuteczność w budowaniu mostów łączących świat wirtualny ze światem rzeczywistym jest groźna i może spowodować wybuch kolejnego kryzysu, którego zasięgu i konsekwencji nie znamy. Dlatego też interesująca dla organizatorów konferencji wydała się problematyka analizy obowiązującego w Polsce systemu finansowego i udzielenie odpowiedzi na pytanie: w jakim kierunku powinny zmierzać zmiany i jakie nowe rozwiązania powinny być wprowadzone w celu porządkowania obowiązujących zasad i narzędzi finansowych? Problematyka jest bardzo szeroka, dlatego, mając na uwadze konieczność usystematyzowania dysput naukowych, proponujemy pięć następujących paneli dyskusyjnych:

- Panel I. Sektor bankowy – działania naprawcze i regulacyjne.
- Panel II. W kierunku pożądanych zmian w analizie finansowej, zarządzaniu finansami i innowacyjności przedsiębiorstw.
- Panel III. Rozwój nauki o finansach i praktyczne aspekty funkcjonowania rynków finansowych.
- Panel IV. Dyscyplina fiskalna a stabilność finansowa.
- Panel V. Kierunki zmian w zakresie opodatkowania przedsiębiorstwa.

Dyskusję wzmocni 50 recenzowanych opracowań naukowych, które zostały przedstawione w niniejszej monografii, opublikowanej przez Oficynę Wydawniczą SGH.



---

# KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

## Misja Komitetu

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

## Cele Komitetu:

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

---

# SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

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

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

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

- ponad 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.



TOWARZYSTWO NAUKOWE  
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA



90 - lecie TNOiK  
1925 - 2015

## IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU

120 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

### Inspiracje i innowacyjność nauk o zarządzaniu

Warszawa, **31 marca - 1 kwietnia 2016**



## CEL KONGRESU

Głównym celem Kongresu jest zaprezentowanie stanu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej zarządzania oraz wskazanie na istotę nauk o zarządzaniu na tle innych dyscyplin naukowych. Formuła Kongresu przewiduje spotkania naukowe, połączone ze spotkaniami biznesowymi oraz spotkania o charakterze warsztatów dyskusyjnych.

## REJESTRACJA UCZESTNIKÓW KONGRESU

Zgłoszenie udziału oraz teksty referatów prosimy przesłać pocztą elektroniczną na adres e-mail: [kongres@tnoik.org](mailto:kongres@tnoik.org)

Karta zgłoszenia do pobrania ze strony internetowej Kongresu:  
[www.kongres.tnoik.org](http://www.kongres.tnoik.org)

## ADRES DO KORESPONDENCJI

Biuro Zarządu Głównego  
ul. Górska 6/10 lok. 71  
00-740 Warszawa  
tel. 22 625 44 85, 22 827 15 10  
fax: 22 629 21 27

## KALENDARIUM

<b>30 VI 2015</b>	zgłoszenie uczestnictwa, tytułu referatu/rozdziału oraz abstrakt
<b>1 V - 31 VIII 2015</b>	promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie
<b>10 IX 2015</b>	przesłanie tekstów referatów według wskazówek edytorskich
<b>10 XI 2015</b>	przesłanie opinii Recenzentów
<b>23 XI 2015</b>	przesłanie tekstów referatów po uwzględnieniu uwag Recenzentów
<b>1 XII 2015</b>	wniesienie całkowitej opłaty za uczestnictwo w Kongresie
<b>1 III 2016</b>	przesłanie uczestnikom programu Kongresu
<b>31 III - 1 IV 2016</b>	termin Kongresu



Siedziba:  
Wydział I PAN  
PKiN, Plac Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.pan.pl](http://www.pan.pl)

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



ISSN 0137-5466



01375466