

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

pod redakcją

Marka Makowca

Bogusza Mikuły

Nowy Sącz 2022

Redaktor Naukowy

dr Marek Makowiec
dr hab. Bogusz Mięka, prof. ANS

Redaktor Wydania

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Recenzje

dr hab. Beata Domańska-Szaruga, prof. WAT; dr inż. Iwona Gawron;
dr Paweł Łukasik; dr Marek Makowiec; prof. dr hab. Mieczysław Morawski;
dr Anna Pietruszka-Ortyl; dr hab. Dariusz Reśko; dr Tomasz Rojek;
dr hab. Renata Seweryn, prof. UEK; dr inż. Tomasz Stefaniuk; dr Michał Teczek;
dr Renata Winkler; dr Sylwia Wiśniewska; dr Tomasz Załona

Redaktor Techniczny

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2022

ISBN 978-83-67661-04-1

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: sog@ans-ns.edu.pl
www.ans-ns.edu.pl

Adres redakcji

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: wn@ans-ns.edu.pl, tbolanowska@ans-ns.edu.pl
wydawnictwo.ans-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 547 45 45, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Wstęp.....7

CZĘŚĆ I.

KIERUNKI ROZWOJU ZARZĄDZANIA W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Bogusz MIKUŁA

Organizacja ucząca się – rodzaje, poziomy, sposoby i ograniczenia uczenia się przedsiębiorstwa..... 16

Paweł ŁUKASIK

Wspólnotowość jako cecha gospodarki opartej na wiedzy i podejście do rozwoju marki..... 32

Anna PIETRUSZKA-ORTYL

Autoportret profesjonalisty – analiza i diagnoza pracowników wiedzy sektora IT 39

Urszula KOBYLIŃSKA

Sylwetka naukowca zaangażowanego we współpracę z przedsiębiorstwami w Polsce 60

Wioleta GRZYBOWSKA

Efektywność decyzji i pomysłów grupowych 73

Marek RAWSKI

Wykorzystanie metody refleksji strategicznej w procesie zarządzania ryzykiem 82

Jacek KOPEĆ

Kształtowanie zasobów ludzkich organizacji wobec współczesnych wyzwań 91

Teresa MYJAK

Czynniki decydujące o zmniejszeniu zatrudnienia w przedsiębiorstwach sektora MŚP regionu małopolskiego 102

Piotr GÓRSKI

Wokół kontrowersji metodologicznych dotyczących roli kultury w zarządzaniu: głos w dyskusji 109

CZEŚĆ II.
ZARZĄDZANIE W WARUNKACH PANDEMII COVID-19

Marek ADAMSKI

Przywództwo jako czynnik warunkujący efektywne zarządzanie w dobie kryzysu pandemii COVID-19 122

Grażyna PAWELEC

Wyzwania w zarządzaniu personelem medycznym w dobie pandemii COVID-19 – na przykładzie szpitali publicznych 135

CZEŚĆ III.
WPLYW NOWYCH TECHNOLOGII
NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

Wiesław ŁUKASIŃSKI, Angelika NIGBOR-DROŹDŹ

Start-up e-commerce w gospodarce 4.0 146

Jan MADEJ, Michał WIDLAK

Przygotowanie studentów do nauczania zdalnego – aspekty technologiczne i ekonomiczne 159

Kamil PŁONKA

Wpływ innowacji technologicznych na zarządzanie i rozwój organizacji oraz klubów sportowych na przykładzie gier zespołowych 175

Konrad SZCZUKIEWICZ

Platformy crowdfundingowe jako źródło kapitału finansowego dla start-upów – nieoczywiste obserwacje 190

Anna GĄSIOROWSKA

Wpływ gier na kształtowanie postaw behawioralnych 206

CZEŚĆ IV.
KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJI

Joanna SAMUL

Walidacja modelu przywództwa duchowego wśród polskich pracowników..... 218

Małgorzata GAJOWIAK

Zarządzanie różnorodnością wiekową na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP w powiecie poznańskim..... 231

Olga SAMUEL-IDZIKOWSKA

Personalne uwarunkowania skutecznego funkcjonowania pracowników
w zwinnych zespołach projektowych 243

Klaudia BLACHNICKA

Ewolucja kariery zawodowej ku karierze proteańskiej..... 253

CZĘŚĆ V.

WARUNKI DZIAŁANIA ORGANIZACJI I INNOWACYJNOŚĆ

Jeremiasz SALAMON

W kierunku zintegrowanego zarządzania rozwojem – reforma systemu
zarządzania rozwojem Polski oraz jej konsekwencje 264

Krzysztof Adam FIRLEJ

Polityka innowacyjna z perspektywy narodowego systemu innowacji 282

Magdalena NIEWCZAS-DOBROWOLSKA, Magdalena SZUMIŁO-KULCZYCKA

Innowacje na rynku żywności..... 292

Agnieszka SŁOMBA

Klasyfikacja zmian wskaźników opartych na wiedzy względem konfliktu
Stany Zjednoczone – Chiny 304

Magdalena PROROK

Uwarunkowania i metody transferu wiedzy w organizacjach komunalnych 313

Wstęp

Na przestrzeni ostatnich lat można było obserwować bardzo szybki rozwój gospodarczy świata, który był przeplatany różnymi kryzysami, jednak przełożył się on na umiędzynarodowienie i mocno dostrzegalne procesy globalizacyjne. Gospodarka oparta na wiedzy, której kształtowanie się związane było z odejściem od gospodarki materiałochłonnej i przejściem do gospodarki wykorzystującej potencjał naukowy oraz informacje, w której mocno zarysowuje się znaczenie zasobów niematerialnych, a szczególnie kapitału ludzkiego, wiedzy i nowych technologii, stała się faktem.

Organizacje – korzystając z coraz to bardziej innowacyjnych rozwiązań technologicznych i automatyzacji oraz obecnie powszechnej już niemal robotyzacji, jak również usieciowienia gospodarek – by wykorzystać drzemiący w nich potencjał, na przestrzeni ostatnich lat musiały poszukiwać nowych rozwiązań w obszarze organizacji pracy, komunikowania się i w końcu określania ról organizacyjnych. Olbrzymim problemem stało się pozyskiwanie, gromadzenie oraz przetwarzanie informacji w celu wygenerowania potrzebnej do rozwoju wiedzy, dzięki której powstają przełomowe technologie i innowacje.

Wiedza, jako swoisty zasób, podlega zarządzaniu w klasycznym tego słowa znaczeniu. Ważne jest jednak to, by sprzyjać tworzeniu, wykorzystaniu i odpowiedniemu jej przepływowi. Współczesne podmioty gospodarujące muszą nauczyć się działać w warunkach „ekonomii wiedzy”, czyli poszukiwać sposobów obniżenia kosztów produkcji, wykorzystania i przesyłania wiedzy. Efektywne zarządzanie wiedzą, a więc optymalne wykorzystanie wszystkich zasobów opartych na wiedzy, jest priorytetem dla rozwoju przedsiębiorstw i organizacji. Aby przedsiębiorstwa mogły się rozwijać, mocno zyskały na znaczeniu odpowiednie powiązania z innymi podmiotami generującymi wiedzę oraz innowacje, sprzyjanie rozwojowi konkurencji, ciągłe inwestycje w kapitał ludzki, promowanie sektora wiedzy i wspieranie powstawania innowacji.

To wszystko realizowane jest w celu zaspokojenia rosnących wymagań i potrzeb klientów, szczególnie w zakresie jakości, ceny oraz czasu dostawy produktu/usługi. Oczekiwania klienta, z których spełnieniem ma problem wiele przedsiębiorstw i instytucji, wymusiły rozwój nowych koncepcji, metod czy też instrumentów zarządzania.

Nasilenie się przepływu dóbr, kapitałów i pracowników w skali ogólnosiwiatowej w połączeniu z ekspansją gospodarczą świata przełożyło się musiało na pojawienie się problemów i zjawisk dotąd niezauważalnych, a tym samym konieczność poszukiwania nowych wyzwań w zarządzaniu. Szczególnie dobitnie aspekty te uwidoczniły się ostatnio, w dobie pandemii COVID-19, jak również bezpośrednio oraz pośrednio po wystąpieniu zawirowań w gospodarkach, będących efektem konfliktu zbrojnego w Ukrainie.

Pandemia COVID-19, mimo bardzo dużego negatywnego wpływu, jaki miała na aktywności i biznesy, które wymagały kontaktów bezpośrednich, a więc sektory świadczące usługi bezpośrednie, instytucje kultury i sztuki, służbę zdrowia, pozytywnie wpłynęła na nieprawdopodobny postęp w cyfryzacji gospodarki oraz wprowadzanie nowych technologii. Wiele firm i organizacji, które mogły przenieść swoją działalność

do Internetu i wykorzystać możliwości stwarzane przez nowe technologie, bardzo mocno się rozwinęło, jednak zmiany w poszczególnych sektorach były zróżnicowane. Zdobyte wiele doświadczeń po kryzysie covidowym pozwala stwierdzić, że należy dążyć do odbudowy i zmian strukturalnych w gospodarce, co docelowo może być też pozytywne, ponieważ szybciej nastąpią procesy przejścia do gospodarki 4.0. Zmiany powinny dotyczyć głównie tych sektorów, które najtrudniej poradziły sobie z kryzysem, jednak nie tylko – powinny być przede wszystkim kontynuacją pozytywnych zmian, wymuszonych przez kryzys covidowy.

Inne, mające miejsce ostatnio, wydarzenia w Europie – które związane są z konfliktem zbrojnym w Ukrainie – także nie są bez wpływu na gospodarkę i podmioty działające na rynku. Wojna spowodowała wzrost napięć na rynkach finansowych, bezprecedensowy wzrost cen surowców i niepewności w gospodarkach poszczególnych krajów, co przejawia się m.in. spadkiem tempa wzrostu gospodarczego oraz rosnącą inflacją. Utrzymujące się pesymistyczne nastroje przedsiębiorców, połączone ze wzrostem cen surowców i materiałów oraz brakiem stabilności na rynkach, raczej nie zachęcą ich do zwiększania inwestycji, co zaś może hamować wprowadzanie nowych technologii i tempo zmian strukturalnych w gospodarce.

Kapitał ludzki, jako najcenniejszy spośród pozostałych zasobów występujących w przedsiębiorstwie, jest jedynym kapitałem, który ma zdolność pozyskiwania, gromadzenia i selekcjonowania niezbędnych informacji, a w rezultacie jest posiadaczem wiedzy, którą wykorzystuje do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów na każdym szczeblu zarządzania. To dzięki pracownikom i ich aktywności organizacje mogą się rozwijać, przechodzić „suchą stopą” przez kryzysy, generować innowacje i przyczyniać się do bycia liderami w swoich branżach. Stąd też tak ważne, a wręcz niezbędne jest inwestowanie w kapitał ludzki od sfery zdrowotnej po intelektualną, a dbanie o odpowiednie szkolenia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników powinno być standardem w przedsiębiorstwach, które chcą się rozwijać.

W niniejszej monografii opisane zostały zagadnienia dotyczące szeroko pojętej problematyki zarządzania organizacjami gospodarczymi i publicznymi na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym w dobie nieustannych zmian, niestabilności, kryzysów, których doświadczamy obecnie. Poszczególne rozdziały prezentują teoretyczne oraz empiryczne ujęcia różnych problemów zarządzania, które w ujęciu ogólnym sprowadza się do ustalenia celów, jakie podmiot zamierza osiągnąć w przyszłości, jak również podjęcia działań ukierunkowanych na ich realizację przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Doskonalenie zarządzania jest niezbędne z racji warunków, w jakich funkcjonują dziś organizacje, a docelowo może stworzyć szanse na odniesienie sukcesu rynkowego i poprawić pozycję konkurencyjną.

Publikacja składa się z 5 części, w których łącznie znajduje się 25 rozdziałów. Pierwsza część nosi tytuł: *Kierunki rozwoju zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy*, druga to *Zarządzanie w warunkach pandemii COVID-19*, część trzecia zatytułowana jest *Wpływ nowych technologii na funkcjonowanie organizacji*, czwarta to *Kształtowanie zachowań ludzi w organizacji*, a ostatnia, piąta, część *Warunki działania organizacji i innowacyjność*.

W pierwszej części znalazło się 9 rozdziałów, które dotyczą zagadnienia szeroko pojętego zarządzania w GOW.

Pierwszy rozdział w tej części, którego autorem jest Bogusz Mikuła, przedstawia charakterystykę i atrybuty organizacji uczącej się oraz procesu uczenia się organizacji, który polega m.in. na zmianie zachowań organizacyjnych. Autor w przeprowadzonych rozważaniach wskazał, że organizacje mogą się uczyć w różnorodny sposób, jednak dynamizacja i sprawność procesu organizacyjnego uczenia się w dużej mierze zależą od przyjętych u jego podstaw orientacji (reaktywnej albo proaktywnej, eksploatacji lub eksploracji). Istotne jest otwarcie się organizacji na współpracę z podmiotami ekosystemu biznesu. Ważne konstatacje wynikające z wniosków to wskazanie, aby uczenie się ludzi pracujących dla przedsiębiorstwa stało się elementem codziennej pracy, jak również stwierdzenie, że wyjątkowość uczenia się organizacji polega na tym, że każda firma może wypracować swoje indywidualne i niepowtarzalne metody dochodzenia do sukcesu.

Drugi rozdział, autorstwa Pawła Łukasika, dotyczy zagadnień odnoszących się do gospodarki opartej na wiedzy, rozwijając aspekty związane z budowaniem marki i jej kapitałem. Wspólnym elementem rozważań dotyczących gospodarki opartej na wiedzy i marki okazały się wspólnoty oraz sieci. Są one ważne, gdyż przyczyniają się do szybszego transferu wiedzy, a w budowaniu marki stanowią źródło informacji dla klientów i punkt odniesienia w decyzjach zakupowych, sprzyjając większej lojalności klientów – ogrywają ważną rolę w budowaniu kapitału marki.

Kolejny rozdział, opracowany przez Annę Pietruszkę-Ortyl, rozwija zagadnienia dotyczące pracowników wiedzy – profesjonalistów, których aktywność zasadza się na konwersji informacji w wiedzę i produkty oparte na wiedzy, świadczących swoją pracę bez stałego związku z przedsiębiorstwami, na rzecz których działają. Autorka nazywa takich pracowników korporacyjnymi nomadami cyfrowymi, którzy, jako kluczowi w kapitale ludzkim konkurencyjnych firm przyszłości, są według niej głównymi aktorami współczesnej cywilizacji. Opisano w tym rozdziale pracowników sektora IT, w którym dominująca jest usługowa działalność, oparta na informacjach i wiedzy, a pracownicy tacy mogą być traktowani jako emanacja gospodarki opartej na wiedzy i ogniskowa wszystkich zachodzących w niej aktywności i procesów.

W czwartym rozdziale, autorstwa Urszuli Kobylińskiej, opisano wyniki badań dotyczące stanu współpracy i wybrane charakterystyki naukowców uczelni technicznych, którzy podejmują się wspólnych działań z przedsiębiorstwami. Opisano, jakie czynniki stymulują naukowców do podejmowania współpracy z sektorem biznesu oraz wyniki badań przeprowadzonych na próbie 526 naukowców pochodzących z uczelni technicznych w Polsce. Na ich podstawie dokonano wstępnej diagnozy stanu międzysektorowej współpracy i podstawowych charakterystyk naukowców zaangażowanych w ten proces.

W piątym rozdziale Wioleta Grzybowska zaprezentowała zagadnienia dotyczące efektywności decyzji i pomysłów grupowych, które zyskały na znaczeniu zwłaszcza w dobie trwającej pandemii i towarzyszącemu temu okresowi niepokoju, związanemu z możliwymi następstwami kryzysu. Po przeprowadzeniu przeglądu literatury w celu identyfikacji prac z teorii podejmowania decyzji i wykrycia potencjalnych kierunków przyszłych badań, Autorka wskazała, że współcześni menedżerowie powinni częściej angażować pracowników w proces podejmowania decyzji i wskazywać cele, które można wspólnie osiągnąć. Zwróciła też uwagę na to, że niezbędne jest dbanie o wysoką jakość informacji, koniecznych do podjęcia słusznej decyzji i angażowanie do procesu decyzyjnego osób, które stanowią wartość dodaną procesu (doświadczenie, wiedza, umiejętności oraz posiadanie mocy sprawczej).

W szóstym rozdziale Marek Rawski opisał metodę refleksji strategicznej, która pozwala ocenić wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w aspekcie możliwości ograniczania występowania różnego rodzaju ryzyka gospodarczego. Zaproponował autorską modyfikację trzeciego etapu tej metody i przedstawił możliwości jej wykorzystania do oceny wartości posiadanego zasobu przedsiębiorstwa w aspekcie ograniczania występowania rozmaitych typów ryzyka.

Siódmy rozdział pierwszej części monografii, autorstwa Jacka Kopcia, przedstawia zagadnienia związane z kształtowaniem zasobów ludzkich organizacji w obszarze różnorodności zatrudnienia wobec współczesnych wyzwań. Autor zaprezentował, z jakimi wyzwaniami borykają się firmy w dobie postępującej cyfryzacji gospodarki, rozwinął zagadnienie problematyki związanej z diagnozowaniem posiadanej oraz pożądanej różnorodności zatrudnionych, a także opisał działania, które pozwalają efektywnie i skutecznie kształtować zasoby ludzkie organizacji.

W ósmym rozdziale Teresa Myjak omówiła czynniki, które mają zazwyczaj wpływ na zmniejszenie zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Autorce udało się dowieść postawioną w badaniach w mikro i małych przedsiębiorstwach hipotezę, że zmniejszenie zatrudnienia nie występuje zazwyczaj na szeroką skalę, a najczęstszą jego przyczyną są względy ekonomiczne.

W dziewiątym, ostatnim, rozdziale pierwszej części monografii Piotr Górski przedstawił główne kontrowersje metodologiczne w badaniach kultury organizacyjnej. Autor ten postuluje rozwijanie refleksji metodologicznej wśród badaczy kultury organizacyjnej. Proponuje w większym stopniu uwzględnienie badania procesów kulturowych występujących tak w organizacji, jak też w jej środowisku, czego efektem jest zaproponowanie 2 uzupełniających się obszarów badań, kultury organizacyjnej społeczeństwa oraz kultury organizacji.

Druga część publikacji nosi tytuł *Zarządzanie w warunkach pandemii COVID-19*, a znalazły się w niej 2 rozdziały.

W pierwszym rozdziale Marek Adamski przywołuje wyniki przeprowadzonych przez siebie badań na grupie 58 firm MŚP, działających na terenie Polski i UE, które poświęcone były identyfikacji różnic w postrzeganiu wpływu oraz oddziaływania pandemii COVID-19 przez menedżerów wyższego i niższego szczebla. Wyciągnięto wnioski, że jednym z kluczowych elementów kultury organizacyjnej i sprawnego jej funkcjonowania, w perspektywie kolejnych kryzysów, powinno być – obok przywództwa – współdzielenie władzy. Wymaga to od menedżerów najwyższego szczebla dojrzałości przywódczej, która objawiać powinna się zaufaniem oraz gotowością nie tylko do delegowania zadań, ale także ich powierzania. Współdzielenie władzy przyczynić się może wówczas do wzrostu samodzielności oraz poczucia odpowiedzialności wśród menedżerów niższego szczebla.

Drugi rozdział, autorstwa Grażyny Pawelec, ukazuje działania kadry zarządzającej szpitali z perspektywy zabezpieczenia świadczeń zdrowotnych pacjentów i bezpiecznej pracy personelu medycznego w dobie pandemii COVID-19. Zarysowano w nim kluczowe aspekty związane z zarządzaniem personelem medycznym w okresie pandemii, kiedy to powodzenie w realizacji zadań statutowych jest wyjątkowo skomplikowane. Uznając, że najważniejszym zasobem szpitala publicznego są jego pracownicy, podjęto próbę wyspecyfikowania wyzwań dotyczących zarządzania personelem medycznym.

Trzecia część monografii, zatytułowana *Wpływ nowych technologii na funkcjonowanie organizacji*, zawiera 5 rozdziałów.

W pierwszym rozdziale, którego autorami są Wiesław Łukasiński i Angelika Nigbor-Drożdż, podjęto próbę wskazania, jak istotną rolę w procesie rozwoju gospodarki, zgodnie z zasadami gospodarki 4.0, mogą odegrać start-upy, w tym start-up e-commerce i oferowane przez niego produkty. Zwrócono uwagę na dużą zdolność takich podmiotów do dostarczania na rynek innowacyjnych wartości, które odpowiadają na potrzeby klientów, co z kolei zwiększa szansę na wypracowanie przewagi konkurencyjnej takiej organizacji.

W drugim rozdziale Jan Madej i Michał Widlak zaprezentowali wyniki badań ankietowych, które przeprowadzono wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu (od dnia 1 października 2022 roku Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu). Badanie poświęcone było zebraniu informacji na temat przygotowania studentów do nauczania zdalnego (szczególnie w wymiarze technologicznym i ekonomicznym) oraz ich opinii odnośnie do tej formy nauczania (m.in. jej zalet i wad). Według respondentów, największe zalety nauczania zdalnego to oszczędność czasu, komfort uczestnictwa w zajęciach i oszczędność pieniędzy, a największe wady to ograniczenie kontaktów międzyludzkich, spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed komputerem i problemy techniczne ze sprzętem, oprogramowaniem czy dostępem do Internetu. Nauka zdalna została przez studentów uznana za mniej czasochłonną i tańszą od nauki tradycyjnej, a osiągnięte podczas niej rezultaty za podobne.

W trzecim rozdziale Kamil Płonka poddał rozważaniom kwestie dotyczące zarządzania w organizacjach oraz klubach sportowych i tym, jaki ma to wpływ na ich dalszy rozwój. Autor badał, jaki jest wpływ innowacji technologicznych stosowanych w sporcie zespołowym na funkcjonowanie i zarządzanie całym systemem oraz czy interesariusze dostrzegają korzyści płynące z ich stosowania. Wyciągnięto wnioski, że innowacje technologiczne są obecne w grach zespołowych, a ich wykorzystanie pomaga w rozwoju całych organizacji i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w rywalizacji sportowej. Odcisnęły one też swoje piętno na sposobie zarządzania całym podmiotem oraz poszczególnymi jego strukturami.

Czwarty rozdział, autorstwa Konrada Szczukiewicza, rozwija zagadnienia dotyczące coraz powszechniejszego w środowisku start-upów instrumentu pozyskiwania kapitału, jakim jest crowdfunding udziałowy, czyli finansowanie społecznościowe. Charakteryzuje je duża ilość drobnych inwestorów, wspierających finansowo projekty w zamian za udziały. Główną motywacją do wsparcia konkretnych projektów jest zysk finansowy. Wnioski, jakie udało się wyciągnąć po przeprowadzonej analizie, są takie, że Polska nie ma długiej tradycji crowdfundingu i wciąż niezbędna jest edukacja dotycząca konkretnych benefitów oraz sposobów, w jaki drobni inwestorzy mogą zarobić na tym sposobie inwestowania swojego kapitału.

Ostatni, piąty, rozdział tej części monografii, przygotowany przez Anną Gąsiorowską, opisuje, jaki wpływ mogą mieć gry na kształtowanie postaw behawioralnych. Przedstawione przykłady i opisane wyniki prowadzonych badań w tym temacie pokazują, jaki wpływ mogą mieć gry na społeczeństwo. Zbudowane świadomie i opatrzone odpowiednią fabułą gry, mogą być skutecznym narzędziem w kontekście kształtowania konkretnych, pożądanых postaw społecznych, mogą pomagać budować samoświadomość oraz wywierać pozytywny wpływ nie tylko na jednostki, ale i na całe grupy społeczne.

Czwarta część monografii – *Kształtowanie zachowań ludzi w organizacji* – zawiera 4 rozdziały.

W pierwszym rozdziale Joanna Samul analizuje model przywództwa duchowego jako konstrukt, który wymaga walidacji w różnych kontekstach kulturowych i na różnych poziomach analizy. Poddano tu analizie ocenę stopnia trafności i rzetelności narzędzia badawczego, które służy do pomiaru przywództwa duchowego. Pozytywna weryfikacja kryteriów i miar jest niezbędna do porządkowania i rozwijania wiedzy oraz podnoszenia rygoru prowadzonych badań. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na istnienie pozytywnych relacji pomiędzy analizowanymi konstruktami i zmiennymi, a także satysfakcjonujące dopasowanie modelu. Potwierdza to, że koncepcja przywództwa duchowego jest możliwa do zaadaptowania w polskiej kulturze.

W drugim rozdziale Małgorzata Gajowiak prezentuje koncepcję zarządzania różnorodnością ze względu na wiek. Trwające przemiany w strukturze demograficznej negatywnie oddziałują na rynek pracy przez wzrost odsetka osób w poprodukcyjnym wieku, jak również spadek liczby osób w wieku produkcyjnym. Można dostrzec wczesną dezaktywizację osób z przedpola starości, zaś szansę na wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych upatruje się głównie w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością wiekową.

Trzeci rozdział monografii, autorstwa Olgi Samuel-Idzikowskiej, prezentuje zagadnienia dotyczące funkcjonowania zwinnych zespołów projektowych, które cechują się przede wszystkim umiejętnością szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów, elastycznością, wysokimi umiejętnościami adaptacyjnymi, a także innowacyjnością, co przekłada się na ich zdolność do skutecznego funkcjonowania w dość dynamicznie zmieniającym się i nieprzewidywalnym, zwłaszcza obecnie, otoczeniu. Wprowadzenie zwinnych metod pracy może stanowić jedną z odpowiedzi na wyzwania współczesnego świata biznesu.

Ostatni rozdział tej części publikacji dotyczy proteańskiej orientacji wobec kariery zawodowej. Jak podkreśla w swoich wywodach Klaudia Blachnicka, krystalizacja nowych modeli karier, w tym kariery proteańskiej, zwraca uwagę na jej podmiotowy charakter, wymóg adaptacyjności i proaktywności jednostki w przestrzeni zawodowej. Analiza obecnych trajektorii kariery jest wysoce pożądana zarówno z punktu widzenia organizacji i osiąganego przez nią sukcesu, jak również jednostki dążącej do poczucia spełnienia i realizacji w podejmowanych aktywnościach. Na podstawie przeprowadzonych badań dowiedziono, że najważniejszą wartością dla pracownika jest utrzymanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Ponadto, w zdecydowanej mierze pracownicy podejmują odpowiedzialność za swoją karierę i jej powodzenie, aktywnie poszukują możliwości zdobywania nowych kompetencji, kierując się własnymi wartościami, co wskazuje na proteańską orientację wobec kariery zawodowej. Wyniki badań mogą okazać się istotne z punktu widzenia organizacji i zapewnienia optymalnych warunków rozwoju w celu przyciągania oraz utrzymania talentów, stosując efektywną politykę zarządzania kapitałem intelektualnym.

W skład piątej, a zarazem ostatniej, części publikacji, zatytułowanej *Warunki działania organizacji i innowacyjność*, wchodzi 5 rozdziałów.

W pierwszym rozdziale Jeremiasz Salamon przedstawia – na tle dotychczas funkcjonujących rozwiązań – najważniejsze założenia, które legły u podstaw nowego systemu zarządzania rozwojem Polski, w tym zwłaszcza te odnoszące się do integracji wszystkich wymiarów rozwoju, jak również wzmocnienia powiązań wertykalnych oraz horyzontalnych pomiędzy jego elementami. Integracja wymiarów przestrzennego oraz społeczno-gospodarczego w ramach jednego systemu zarządzania w warunkach polskich przebiega w sposób ewolucyjny. Chociaż od początku budowy systemu zarządzania akcentowano potrzebę integracji 3 aspektów rozwoju w ramach jednego – merytorycznie spójnego i hierarchicznego – systemu, stan ten w dalszym ciągu nie został osiągnięty. Jednym z najważniejszych wyzwań polskiej polityki rozwoju, warunkujących skuteczność podejmowanych w jej ramach interwencji publicznych, jest integracja planowania przestrzennego z planowaniem społeczno-gospodarczym.

W drugim rozdziale, autorstwa Krzysztofa Adama Firleja, podjęto próbę przybliżenia problematyki polityki innowacyjnej z perspektywy Narodowego Systemu Innowacji. Po omówieniu polityki innowacyjnej, która jest elementem Narodowego Systemu Innowacji, rozwinięto zagadnienia dotyczące polityki innowacyjnej jako rezultatu zawodności rynku.

Trzeci rozdział omawia zagadnienia innowacji na rynku żywności. Autorki – Magdalena Niewczas-Dobrowolska i Magdalena Szumiło-Kulczycka – skupiły swoją uwagę na innowacjach na rynku produktów spożywczych, prezentując czynniki, które kształtują podejście konsumentów do innowacji. Jest to niezwykle ważne zagadnienie, ponieważ bez akceptacji innowacji przez konsumenta, nie ma ona szansy zaistnienia na rynku.

W czwartym rozdziale Agnieszka Słomba przedstawia zmiany wybranych wskaźników opartych na wiedzy w kontekście konfliktu Stany Zjednoczone – Chiny. Dokonano analizy metod używanych przez organizacje światowe, czyli OECD, Bank Światowy i Komisję Europejską, do oceny gospodarek opartych na wiedzy, a także wykorzystano analizę porównawczą wybranych najczęściej używanych wskaźników, takich jak wydatki na sektor „Badania i Rozwój”, liczba osób zatrudnionych w tym sektorze oraz liczba zgłaszanych wniosków patentowych. W toku prowadzonych badań wskazano, że konflikt handlowy USA – Chiny miał wpływ na zmianę wskaźników opartych na wiedzy, a co za tym idzie – również na gospodarkę w tych krajach.

W ostatnim rozdziale piątej części monografii Magdalena Prorok poddała analizie zagadnienia dotyczące uwarunkowań oraz metod transferu wiedzy w organizacjach komunalnych. Przedsiębiorstwa komunalne poprzez zarządzanie wiedzą organizacyjną mogą doskonalić procesy w nich realizowane oraz wyznaczać kierunki kształtowania właściwych zachowań zgodnych z celami, dla których zostały powołane, a nastawionymi głównie na kryteria społeczno-kulturowe oraz ekologiczne. Mogą również wpływać na przyjmowanie właściwych postaw, zyskując wysoką akceptację społeczną. Podsumowując rozważania, zauważono, że wskazując kierunki doskonalenia procesu transferu wiedzy w organizacjach komunalnych, należy najpierw stworzyć kompleksowy system transferu wiedzy jako podsystem systemu zarządzania wiedzą, uwzględniający wymiar zarówno społeczny, jak i technologiczny tego procesu. Może on wówczas stanowić rozwiązanie modelowe dla większości organizacji komunalnych, uwzględniające główne wartości, zasady szczegółowe, a także konkretne warunki społecznej i technicznej infrastruktury środowiska wiedzy, odnoszące się do transferu wiedzy w jednostkach komunalnych.

Niniejsza monografia może być źródłem cennych informacji tak dla pracowników badawczo-dydaktycznych, którzy rozwijają omawiane zagadnienia, często próbując wyszukiwać pewnych prawidłowości w funkcjonowaniu gospodarek i przedsiębiorstw/organizacji, jak również praktyków gospodarczych, którzy zajmują się na co dzień zagadnieniami opisywanymi w publikacji. Jako materiał uzupełniający, publikacja może być przydatna dla studentów studiów ekonomicznych, chcących pogłębić wiedzę zdobytą podczas studiów.

Jako zespół redakcyjny żywimy nadzieję, że teksty zawarte w tej monografii staną się inspiracją do dalszych badań, analiz i różnych aktywności.

Marek Makowiec
Bogusz Miłucha

CZĘŚĆ I.
KIERUNKI ROZWOJU ZARZĄDZANIA
W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Bogusz MIKUŁA

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ – RODZAJE, POZIOMY, SPOSOBY I OGRANICZENIA UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka, określana jako gospodarka oparta na wiedzy bądź bezpośrednio – gospodarka wiedzy¹, definiowana jest m.in. jako produkcja i usługi oparte na działaniach wiedzochłonnych, które przyczyniają się do przyspieszonego tempa postępu technicznego i naukowego, jak też szybkiego starzenia się rozwiązań. Kluczowym elementem tej gospodarki jest większe poleganie na intelektualnych zdolnościach niż na nakładach fizycznych lub zasobach naturalnych (Powell, Snellman, 2004). Proces powstawania nowej globalnej gospodarki objął złożoną grupę zjawisk, wśród których należy wymienić: reorganizację podmiotów gospodarczych, dynamizację rynków kapitałowych, rosnącą aktywność ekonomiczną oraz wzrastający dynamizm przedsiębiorców, zwiększającą się zmienność rynków pracy, a także wzrost konkurencji w wymiarze krajowym i międzynarodowym (Balcerzak, 2009). Nowa gospodarka od istniejących przedsiębiorstw, które chcą przetrwać oraz rozwijać się, wymusiła więc konieczność rozpoczęcia daleko idących zmian, mających na celu dostosowanie się do działania w warunkach globalizacji, potęgowanego układami kooperacyjnymi wysokiego poziomu konkurencji, niespodziewanego pojawiania się przełomowych innowacji, szybkiego przepływu „masy” informacji i rozwoju zasobów wiedzy, wszechogarniającej turbulencji. Warunki te wymuszają od przedsiębiorstw tworzenie nadmiaru zdolności w postaci szerokich kompetencji, będących podstawą do elastycznego i dynamicznego działania, które wyprzedzać będzie zachodzące w otoczeniu zmiany. Bazą tych kompetencji są zasoby wiedzy. Dla ich uzyskania przedsiębiorstwa musiały bądź muszą wdrożyć model organizacji uczącej się, który w stosunku do klasycznych modeli organizacji wzbogaca ich funkcjonowanie o świadomie realizowane, a także zarządzane procesy organizacyjnego uczenia się.

Chcąc przekonać praktyków zarządzania do idei organizacji uczącej się, warto podkreślić, że (Farrukh, Waheed, 2015):

- organizacja ucząca się to organizacja, która poprzez swoich członków indywidualnie i zbiorowo uczy się tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez efektywne radzenie sobie ze zmianami generowanymi wewnątrz i na zewnątrz;

¹ Wydaje się jednak, że nazwę „gospodarka wiedzy” warto jest zachować na przyszłość, kiedy wskaźniki obrazujące poziom oparcia gospodarki na zasobach wiedzy będą rzeczywiście wysokie, np. w zakresie poziomu rozwoju infrastruktury informacyjnej, poziomu wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych, szybkości i zakresu transferu i wykorzystania wiedzy, poziomu edukacji i wykształcenia społeczeństw, rozbudowy sieci ośrodków badawczych i uniwersyteckich, poziomu rozwoju społeczeństwa informacyjnego itp.

- w dynamicznym środowisku biznesowym wszystkie branże i organizacje doświadczają zmian, a zmiany te powodowane są przez konkurentów, klientów, dostawców lub technologię. Sytuacja ta wymaga ciągłego uczenia się, jak radzić sobie ze zmianą. Umiejętność szybszego uczenia się w porównaniu z konkurencją może być w rzeczywistości jedyną przewagą konkurencyjną.

Większość współczesnych przedsiębiorstw wprowadziła z pewnością szereg rozwiązań z zakresu realizacji procesów organizacyjnego uczenia się. Wymagają jednak one ciągłego doskonalenia oraz uzupełnienia. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie różnorodnych sposobów realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, ze szczególnym uwzględnieniem uczenia się na poziomie międzyorganizacyjnym, a także wskazanie istniejących ograniczeń w ich stosowaniu w zależności od tego, czy organizacja chce przyjąć orientację eksploatacyjną, czy też eksploracyjną w realizacji organizacyjnego uczenia się.

1. Definicje i wybrane atrybuty organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się ma wiele definicji, których przykłady przedstawiono w tabeli 1.1. Na ich bazie organizację uczącą się można uznać za taką, która rozwija się przez ciągłe doskonalenie sposobów swojego działania, poszerza zdolności adaptacyjne do zmian zachodzących w otoczeniu, tworzy innowacyjne rozwiązania, uczy się nie tylko przez generowanie informacji i doświadczeń, ale głównie poprzez rozwiązywanie problemów, proces nauki realizowany jest indywidualnie i zespołowo (z dominacją nauki w sposób zespołowy), dąży do pełnego wykorzystania posiadanej oraz zdobywanej wiedzy, prowadzi eksperymenty i doskonali modele myślowe ludzi dla niej pracujących, tworzy procedury realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, zarządza tymi procesami i je doskonali, w ten sposób zmieniając swoje zachowania organizacyjne.

Organizację uczącą się można więc określić jako organizację, która w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany prowadzi oraz doskonali realizowane przez siebie procesy organizacyjnego uczenia się, w których z pełną świadomością uczestniczą wszyscy ludzie ją tworzący. Procesy te realizowane oraz zarządzane mogą być indywidualnie przez organizację albo we współdziałaniu innych podmiotów, np. organizacji partnerskich (dostawców, odbiorców), konkurentów, klientów indywidualnych, uniwersytetów oraz instytutów badawczo-rozwojowych, organizacji sektora usług wiedzochłonnych, instytucji finansowych lub też instytucji doradczych państwa, urzędów itd.

Organizacyjne uczenie się jest procesem społecznym, który prowadzi do generowania wiedzy i wymaga stworzenia właściwego środowiska do nauki. W tym celu organizacja ucząca się (Tabor, 2008):

- inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenia swoich członków;
- tworzy możliwości oraz zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich pracowników;
- dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, zmiany i włączania się w rozwój;
- łączy pracę z uczeniem się;
- mobilizuje utalentowanych pracowników, kładąc nacisk na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń;

- daje wszystkim członkom możliwość rozwoju horyzontów, w harmonii z własnymi preferowanymi stylami uczenia się;
- stosuje nowoczesne technologie w edukacji;
- odpowiada aktywnie na szersze potrzeby środowiska i społeczności, wśród których działa, a także zachęca do tego swych członków;
- uczy się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą, ożywczą i na topie.

Tabela 1.1.

Definicje organizacji uczącej się

Autor	Definicja
P. Senge (1998, s. 26)	Organizacja ucząca się to organizacja, „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”, a „nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze”.
P. Lassey (1998)	Przyjmuje, że kluczem do rozumienia organizacji uczącej się jest rozwój. Jeśli uczenie się jest zmianą zachowań, to organizacja ucząca się jest organizacją zdolną do dokonywania zmian własnych zachowań. Potrafi ona adaptować, transformować i rozwijać się.
U.G. Seebacher (2002)	Organizacja ucząca się to przedsiębiorstwo, w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje zdolności kreowania pożądaných przez siebie rezultatów, gdzie nowe i ekspansywne modele myślenia są motywem rozwoju, gdzie kolektywne aspiracje są swobodnym kreatorem i gdzie ludzie ciągle się uczą, jak się uczyć.
E. Tabaszewska- -Zajbert (2014, s. 801)	„Za organizację uczącą się można uznać taką firmę, która stale się przekształca, dzięki świadomemu zarządzaniu procesami uczenia się na wszystkich poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, prowadzącym do aktywnego wykorzystywania posiadanej i zdobywanej wiedzy w celu osiągnięcia korzyści”.
T. Bauer, B. Erdogan (2012, s. 691)	„Organizacja ucząca się to taka, w której zdobywanie wiedzy i zmiana zachowań w wyniku nowo zdobytej wiedzy są częścią projektu organizacji. W tych strukturach normami są eksperymentowanie, uczenie się nowych rzeczy i refleksja nad nową wiedzą. Jednocześnie istnieje wiele procedur i systemów ułatwiających naukę na poziomie organizacyjnym”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

2. Organizacyjne uczenie się i jego subprocesy

Tak jak proces uczenia się człowieka polega na zmianie jego zachowań, tak proces uczenia się organizacji polega na zmianie zachowań organizacyjnych. Organizacyjne uczenie się jest procesem, w którym udział bierze informacja i wiedza².

Organizacyjne uczenie się prowadzi do zmiany w zasobach wiedzy organizacji, co spowodowane jest przez procesy uczenia się, które dodają, transformują i redukują wiedzę organizacyjną, przyczyniają się do jej rozpowszechnienia i wykorzystania. Organizacje

² Pojęcie organizacyjnego uczenia się, które pojawiło się w literaturze przedmiotu już w latach 60. XX wieku, do dnia dzisiejszego ewoluowało. Początkowo było kojarzone głównie z procesami adaptacyjnymi organizacji. Współcześnie wiązane jest przede wszystkim z tworzeniem i transferem wiedzy oraz zmianą zachowań organizacyjnych („Organizational Learning Factors”, P. Łukasik, 2014, w: A. Jaki, B. Mikuła (red.), *Knowledge – Economy – Society. Managing Organizations: Concepts and Their Applications*, Cracow: Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, s. 171-181).

gromadzą doświadczenia, formułują na ich podstawie wnioski i zapisują je w swojej pamięci organizacyjnej. Organizacje są zatem kształtowane przez zbiór procesów uczenia się, które łączą bieżące doświadczenia z lekcjami z przeszłości (Olszewska, 2013).

Proces organizacyjnego uczenia się można ująć w postaci 3 uzupełniających się podprocesów: tradycyjnego (edukacyjnego) uczenia się, empirycznego uczenia się, a także cybernetycznego uczenia się (szerzej: Mikuła, 2001; 2006).

Proces tradycyjnego uczenia się to część procesu organizacyjnego uczenia się, polegająca na zastosowaniu różnorodnych formalnych metod rozwoju kompetencji pracowniczych, opartych na uczeniu się informacji. Są to szkolenia, wykłady, seminaria, konferencje, instruktaż, coaching, mentoring, e-learning, kursy i studia podyplomowe itp. metody stosowane podczas doskonalenia zawodowego. Informacji ludzie uczą się także podczas formalnych spotkań (np. zebrań, odpraw), rozmów ze współpracownikami, podwładnymi i przełożonymi oraz klientami i przedstawicielami innych firm, jak też w trakcie nieformalnych kontaktów w pracy³ i poza nią (np. udział w różnego typu wspólnotach). Tradycyjne uczenie się dokonują się też przez samokształcenie, a więc samodzielne studiowanie książek, artykułów, raportów itp. Ważnym jego elementem jest wykorzystanie wiedzy dostępnej przez Internet. Tradycyjne uczenie się buduje zasoby wiedzy spersonalizowanej jawnej człowieka.

Empiryczne uczenie się opiera się na nauce z doświadczenia. Polega więc na czerpaniu wiedzy z czystego doświadczenia, poprzez realizację operacji i zadań oraz obserwację działania innych ludzi, zespołów i organizacji. Empiryczne uczenie się jest źródłem głównie spersonalizowanej wiedzy ukrytej. W niektórych zawodach ten rodzaj wiedzy może mieć większe znaczenie dla doskonałości zawodowej niż posiadane przez pracownika zasoby wiedzy jawnej (np. masażysty, fryzjera), więc w procesie rozwoju zawodowego dominować niejednokrotnie muszą zajęcia praktyczne w postaci pokazów, treningów czy prób zachowań połączonych z instruktażem.

Warto w tym miejscu skomentować rolę empirycznego uczenia się, gdyż wielu przedsiębiorców i menedżerów intuicjonistów, którzy nigdy nie posiadli teoretycznej wiedzy z zakresu zarządzania czy innego wykonywanego zawodu, preferuje ten sposób uczenia, uznając go niejednokrotnie za wystarczający dla pełnienia pewnych funkcji. Dlatego też podczas procesu rekrutacji niezwykle mocno akcentują wagę doświadczenia kandydata do pracy. Tymczasem oparcie procesu nauki jedynie na doświadczeniach, zwłaszcza jeśli chodzi o zarządzanie organizacjami, może okazać się zgubne. Wynika to z faktu, że człowiek uczy się, jeśli zaobserwuje wyniki swojego działania, podda je refleksji i na tej podstawie wyprowadzi konkretne wnioski modyfikujące (doskonalące) jego zachowania. Nie w każdym jednak zawodzie oraz nie na każdym stanowisku jest to możliwe lub w pełni realizowalne – głównie na stanowiskach związanych z zarządzaniem – gdyż skutki zachowania są na tyle przesunięte w czasie, że nie można ich najczęściej skojarzyć z konkretnym działaniem lub podjętą decyzją. Nie ma więc procesu uczenia się. Duże doświadczenie ma też inne słabe strony. „Długoletnie doświadczenie wprowadza człowieka w rutynę. A rutyna wprowadza do naszego życia „automatyzm”. Stępią krytycyzm. Czyni człowieka zbyt pewnym siebie. Rutyna jest złym doradcą. Długoletni kierowca jeździ „na pamięć”. Są to ujemne strony ludzkiego doświadczenia” (Dziuk, 2009, s. 18).

³ „Jak wynika z badań, 70% pracowników czerpie wiedzę potrzebną do wykonywania pracy ze źródeł nieformalnych” („Funkcja uczenia i rozwoju a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa”, P. Łukasik, 2012, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, s. 93).

Trzecim subprocesem organizacyjnego uczenia się jest cybernetyczne uczenie się. Polega ono na odkrywaniu nowych sposobów widzenia, a także rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Realizowane jest na zasadzie podwójnej pętli uczenia się. Proces uczenia się zachodzi tu na bazie uczenia się poprzez rozwiązywanie problemów. Towarzyszy temu generowanie przez ludzi oraz organizację informacji, kwestionowanie obowiązujących założeń, zmiana modeli myślowych, kreowanie nowych rozwiązań (produktów i praktyk działania), eksperymentowanie i wdrażanie w życie tworzonych zmian (łącznie z empirycznym uczeniem się). Cybernetyczne uczenie się obejmuje również „uczenie się, jak się uczyć”, a więc doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się. W trakcie cybernetycznego uczenia się ludzie go realizujący uzyskują dostęp do nowych dla nich zasobów informacji, więc wspomagani są wiedzą skodyfikowaną. Proces cybernetycznego uczenia się uzupełniany jest zatem przez działania z zakresu edukacyjnego i empirycznego uczenia się. W naturze swej prowadzi zaś do rozwoju wiedzy spersonalizowanej jawnej i ukrytej, ale również wzbogaca zasoby wiedzy skodyfikowanej organizacji poprzez generowanie informacji z otoczenia i zapisywanie ich w bazie danych, jak też wytworzoną dokumentację projektową (opisującą nowe rozwiązania). Jeśli cybernetyczne uczenie kończy się wprowadzeniem zmian w produktach lub kapitale strukturalnym organizacji, można powiedzieć, że rozwinięte zostały też zasoby wiedzy ugruntowanej.

Proces organizacyjnego uczenia się będzie w pełni realizowany, jeśli w praktyce działania przedsiębiorstwa pojawią się wszystkie 3 jego podprocesy i staną się trwałymi elementami codziennej pracy wszystkich pracowników. Proces organizacyjnego uczenia się ma jednak pewne ograniczenia w zastosowaniu. Chodzi tu o pracowników, którzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy do tego, aby np. samodzielnie realizować pewne zadania i korzystać w pełni z płynącego z działania empirycznego uczenia się. Podobna sytuacja dotyczy cybernetycznego uczenia się. „Dopuszczenie do kwestionowania i zmiany obowiązujących rozwiązań ludzi bez odpowiedniego poziomu wiedzy deklaratywnej i proceduralnej może skutkować seriami niepowodzeń we wdrażaniu nowych rozwiązań, a co za tym idzie – stratami finansowymi” (Mikuła, 2017, s. 33).

Organizacyjne uczenie się przebiega w zróżnicowany sposób w ramach swoich podprocesów, ale także różne sposoby realizacji znajdują zastosowanie na odmiennych poziomach. Wyróżnić można obecnie 4 poziomy⁴ realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, a więc poziom: pracownika, zespołu, organizacji i międzyorganizacyjny.

3. Sposoby realizacji procesów organizacyjnego uczenia się na wewnętrznych poziomach organizacji

Cechą organizacji uczącej się jest to, że procesy organizacyjnego uczenia się są zarządzane i realizowane w sposób zaplanowany, zorganizowany i kontrolowany. Choć niektóre z ich sposobów realizacji przebiegają w sposób nieformalny, organizacja, tj. jej kierownictwo, nie jest zwolniona z konieczności tworzenia środowiska sprzyjającego procesowi organizacyjnego uczenia się. Chodzi m.in. o:

⁴ Tradycyjnie zakłada się, że organizacyjne uczenie się dotyczy ludzi i przebiega na 3 poziomach: indywidualnym, grupowym i całej organizacji (*Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnej*, B. Mikuła, 2001, Kraków: Antykwa; *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomagania innowacji*, P. Łukasik, 2015a, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie). W niniejszej publikacji z poziomu organizacyjnego wyodrębniono poziom międzyorganizacyjny, jako obecnie szczególnie ważny z punktu widzenia możliwości transferu wiedzy z otoczenia i kreowania nowej wiedzy wspólnie z innymi podmiotami.

- tworzenie odpowiednich mechanizmów organizacyjnych, pozwalających na pracę zespołową;
- kształtowanie mechanizmów współdziałania pracowników;
- uzyskanie dostępu do nadmiaru informacji (w tym informacji na temat reklamacji, skarg i błędów);
- stworzenie otwartości informacyjno-komunikacyjnej;
- wsparcie wysokiego natężenia procesów komunikacyjnych;
- zastosowanie metod dzielenia się wiedzą;
- osłabienie zależności hierarchicznych na rzecz rozwoju kooperacji wewnętrznej i współdziałania;
- wykorzystanie narzędzi partycypacji pracowniczej podczas podejmowania decyzji;
- zaangażowanie ludzi w proces gromadzenia wiedzy;
- zaangażowanie ludzi w proces tworzenia i wdrażania zmian;
- przemyślane i planowe realizowanie procesów rozwoju zawodowego.

Wskazane przedsięwzięcia wymagają więc niejednokrotnie:

- zmian w strukturze organizacyjnej;
- udoskonalenia przebiegu wielu procesów organizacyjnych;
- zmiany w klimacie organizacyjnym;
- zmiany kultury organizacyjnej;
- udoskonalenia funkcjonowania systemu informacyjno-komunikacyjnego organizacji, w tym systemu informatycznego;
- zmian w składzie osobowym pracowników w dążeniu do uzyskania wysokiej jakości kapitału ludzkiego.

W tabeli 1.2 przedstawione zostały podstawowe sposoby realizacji procesów organizacyjnego uczenia się według poziomów organizacji i rodzaju subprocessu. Niektóre z wymienionych sposobów organizacyjnego uczenia się trudno jest jednoznacznie przyporządkować do danego subprocessu. Zaklasyfikowanie w dużej mierze uzależnione jest od kontekstu użycia. Przykładowo, jeżeli pracownik będzie analizować wpisy reklamacyjne klientów, analizuje on dotychczasowe sposoby działania i praktyczne błędy, więc uczy się w sposób empiryczny. Jeżeli natomiast zaprezentuje zgromadzone i przeanalizowane dane na zebraniu pracowników, można to sklasyfikować jako tradycyjne uczenie się. Jednak jeżeli pracownicy uczestniczący w zebraniu będą omawiać błędy, sięgając do swoich doświadczeń i dokonywać przykładowych prezentacji czynności czy schematów blokowych działania, pojawia się empiryczne uczenie się. Gdy nastąpi zakwestionowanie wykorzystywanych sposobów realizacji operacji i padną propozycje zmian – pojawia się natomiast cybernetyczne uczenie się.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 1.2.

Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się wewnątrz organizacji

Typ POU	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Poziom pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie, – uczestnictwo w kursach i szkoleniach, – newslettery, – poczta elektroniczna, – Internet, – Intranet, z takimi narzędziami, jak: minifora, miniblogi, czaty, video-czaty, fora, wirtualne sale konferencyjne, repozytoria firmowe, wiki, podcasty, aplikacje obiegu dokumentów, – e-learning, – kształcenie na uczelniach, – udział w konferencjach, seminariach, – członkostwo we wspólnotach, – członkostwo w stowarzyszeniach, – coaching, mentoring, zespoły wspólnego uczenia się kierowników itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie, – redundancja funkcji, – rotacja personelu, – staże doskonalące, – uczenie się na błędach, – wymiana doświadczeń z innymi osobami, w tym kontakty bezpośrednie z klientami, kontakty bezpośrednie z pracownikami innych firm. 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku, – indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń i modeli myślowych dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena, – przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych, – praca nad własnymi projektami.
Poziom zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – trening zespołu pracowniczego, ukierunkowany na wzrost kompetencji w zakresie działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy, – szkolenia i kursy prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych, – pokoje rozmów, – zespołowe uczenie się, m.in. przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy. 	<ul style="list-style-type: none"> – zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie i zespołowe podejmowanie decyzji, – ćwiczenie dialogu, – wymiana doświadczeń z innymi zespołami i kierownictwem, – uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, omawianie nieprawidłowości i błędów, – omawianie i doskonalenie funkcjonowania zespołu na bazie doświadczeń klientów, dostawców, pracowników innych organizacji, 	<ul style="list-style-type: none"> – przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, – kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami, – modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie, – wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości, – tworzenie nadmiaru pomysłów przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów,

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

		<ul style="list-style-type: none"> – uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, wyprowadzanie wniosków, <i>lessons learned</i>, – analiza reklamacji i skarg, – pokazy i prezentacje, – wprowadzanie zmian. 	<ul style="list-style-type: none"> – eksperymentowanie w warunkach symulowanych lub rzeczywistych z nowymi rozwiązaniami, – zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami, metoda QAM, ALAR, <i>open space technology</i> i inne.
Poziom organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej, baz danych, stron internetowych itp. źródeł, rozpowszechnianie ich w organizacji, tworzenia stanu redundancji informacji i wiedzy, – intranet z takimi narzędziami, jak: firmowy portal społeczny, metadane i tagi, archiwizacja, systemy zarządzania dokumentami, systemy map wiedzy, portale korporacyjne, – zarządzanie procesem ciągłego doskonalenia zawodowego pracowników, – propagowanie norm, wartości, poglądów i zasad właściwych dla tworzenia klimatu i kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się ludzi. 	<ul style="list-style-type: none"> – benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny, – rozpoznawanie potrzeb klientów, – analizowanie trendów rozwojowych zjawisk, – generowanie doświadczeń z zarządzania przedsiębiorstwem (gromadzenie najlepszych praktyk), – kształtowanie pozytywnego kapitału psychologicznego, – zarządzanie procesem empirycznego uczenia się zachodzącym wewnątrz organizacji, – tworzenie środowiska w organizacji sprzyjającego generowaniu doświadczeń, kształtowanie struktury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego, kultury organizacyjnej. 	<ul style="list-style-type: none"> – ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja do zespołów, – CRM, CKM, – Business Intelligence, – pomiar kapitału intelektualnego organizacji, – oprogramowanie społecznościowe, – kwestionowanie i zmiana założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji i strategii), – doskonalenie najlepszych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem, – zespoły tworzenia wizji przyszłości organizacji, – ringi system, – korzystanie z konsultantów zewnętrznych dla wsparcia procesów wewnątrzorganizacyjnych, – zarządzanie wiedzą organizacji.

POU – procesy organizacyjnego uczenia się.

Źródło: opracowanie własne.

4. Sposoby realizacji procesów organizacyjnego uczenia się na poziomie międzyorganizacyjnym

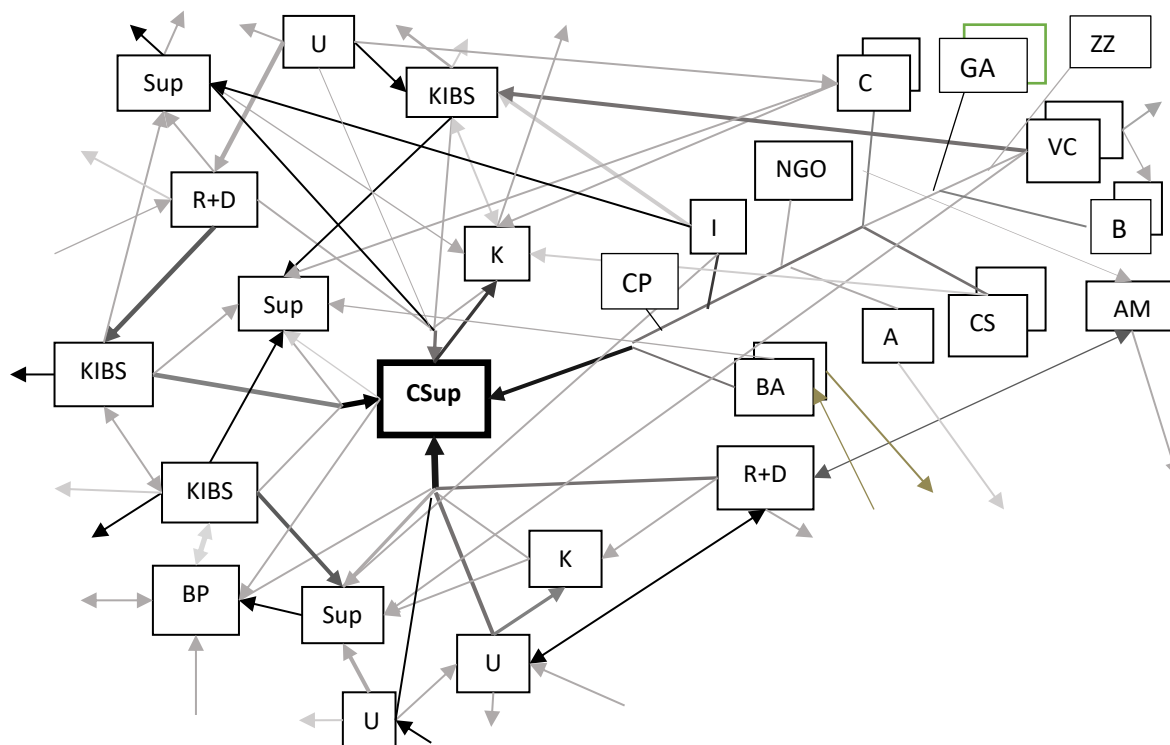
Tradycyjne myślenie o konkurencji postrzega w innych przedsiębiorstwach rywali chcących zdominować sytuację na rynku i pozyskać większość klientów oraz rozwiązania innych przedsiębiorstw i wykorzystać je dla własnych jedynie korzyści. Obecnie działalność przedsiębiorstw, świadomych dynamiki postępu poszła w innym kierunku – integracji z konkurencją i współpracy ze względu na potrzebę przetrwania oraz rozwoju. Zmieniający się charakter procesów konkurencji prowadzi do sytuacji, w której eksponowanie tylko konkurencji między przedsiębiorstwami indywidualnymi nie wytrzymuje wyzwań praktycznych (Stańczyk-Hugiet, 2015). Z tego też względu, rozpatrując procesy uczenia się organizacji, konieczne jest uwzględnienie układów sieciowych przedsiębiorstwa. Z pomocą przychodzi tu koncepcja ekosystemu biznesu, która dość szeroko uwzględnia układ relacyjny organizacji.

Ekosystemem biznesu to grupa przedsiębiorstw oraz innych organizacji albo też indywidualnych osób, które – pozostając w interakcjach w sieciowym układzie relacji – wykorzystują nawiązane relacje w celu wytwarzania dóbr, technologii lub/i usług, a ich zintegrowane wysiłki są skoncentrowane na potrzebach klientów. Rozbudowane ekosystemy biznesu powstają zazwyczaj wokół przedsiębiorstw będących „głównymi graczami”, tzw. *keystones*. Ich ekosystem stanowi swoistego rodzaju sieć przedsiębiorstw i innych podmiotów (np. indywidualnych klientów, różnego typu wspólnot oraz społeczności), które zasilają funkcjonowanie głównej organizacji i realizację zachodzących w niej procesów (np. projektowych i produkcyjnych). Wynikiem wspólnego działania jest efekt synergii oraz zwiększenie poziomu elastyczności działania (Gawron, Mięka, 2020). Ekosystemy biznesu mają również małe firmy. Model ekosystemu biznesu na przykładzie firmy start-up przedstawia rysunek 1.1. Do ekosystemu danej organizacji zaliczono: kluczowych graczy – tzw. *keystones* (K), inne start-upy (Sup), uniwersytety (U), ośrodki badawczo-rozwojowe (R+D), firmy sektora usług wiodących – tzw. KIBS (*knowledge intensive business service*) bezpośrednio zaangażowane w obsługę start-upów i *keystones* oraz innych partnerów biznesowych (BP), *Venture Capital* (VC), *Business Angels* i indywidualnych inwestorów (BA), banki i fundusze inwestycyjne (B), organizacje doradcze i mentorskie (AM), inkubatory przedsiębiorczości (I), akceleratory (A), przestrzenie coworkingowe (CS), wspólnoty praktyków, przedsiębiorców, wiedzy i inne (CP), klientów indywidualnych (C), regulacyjne agencje rządowe i urzędy (GA), organizacje pozarządowe i stowarzyszenia (NGO), związki zawodowe (ZZ). W praktyce ekosystem biznesu mogą tworzyć też inne podmioty tu niewymienione.

Do cech ekosystemu biznesu zalicza się (Lipińska, 2018):

- dużą liczbę składających się na ekosystem organizacji;
- wzajemne powiązania elementów;
- współdzielenie wiedzy (i innych zasobów), współzależności i współpracę poszczególnych jego podmiotów przy jednoczesnej dużej konkurencyjności (koopetycja);
- pełnienie określonych ról oraz zajmowanie pozycji przez podmioty będące częścią ekosystemu, gdzie zmiana (pozycji) jednego z elementów wpływa na pozostałe;

- wielokierunkowe i złożone oddziaływanie sił zewnętrznych (m.in. polityki, technologii, rynków, zasobów ludzkich, przede wszystkim klientów itp.) na przedsiębiorstwa funkcjonujące w obrębie danego ekosystemu;
- dynamiczną strukturę, zdolność ewolucji i rozwoju całego ekosystemu;
- zdolność do konkutowania z innymi ekosystemami.



Rysunek 1.1. Model ekosystemu biznesu start-upu.
Źródło: opracowanie własne.

Większy lub też mniejszy ekosystem biznesu w rzeczywistości posiada każde przedsiębiorstwo. Jego wielkość, typy uczestniczących w nim podmiotów oraz trwałość i siła relacji uzależnione są od wielu czynników. Wśród czynników kształtujących siłę przyciągania przedsiębiorstwa do współpracy innych podmiotów na plan pierwszy wysuwa się z pewnością poziom jego konkurencyjności, ale także rzadkość posiadanych zasobów, otwartość na współpracę z podmiotami otoczenia i dokonane przedsięwzięcia z zakresu zarządzania kapitałem relacyjnym. Korzyści z udziału w ekosystemie biznesu mogą być obopólne dla wszystkich podmiotów, począwszy od możliwości zasilania procesów komercjalizacji innowacji produktowych środkami finansowymi partnerów, wspólne wykorzystanie kapitału intelektualnego, zwłaszcza wiedzy, po wspólne uczenie się, wymianę i rozwój wiedzy. Z tego też względu tak ważne jest objęcie zarządzaniem procesów organizacyjnego uczenia się zachodzących na międzyorganizacyjnym poziomie.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 1.3.

Podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się na poziomie międzyorganizacyjnym

Typ POU	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Poziom międzyorganizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – wspólne z partnerami biznesowymi gromadzenie informacji i wiedzy oraz ich rozpowszechnianie, – dzielenie się wiedzą z podmiotami ekosystemu biznesu – selekcja i dystrybucja zgromadzonych zasobów wiedzy w ekosystemie biznesu, – poczta elektroniczna, newslettery, ekstranet, komunikatory, videokonferencje, minifora, miniblogi, czaty, video-czaty, wspólne wiki, e-learning międzyorganizacyjny itp. – zarządzanie procesami tradycyjnego uczenia się na poziomie ekosystemu biznesu, – wzajemne konsultacje, – agenci wiedzy, – spotkania pracowników różnych organizacji, spotkania z klientami, – wspólne kursy i szkolenia, zespoły uczenia się kierowników, – coaching sieciowy, – nieformalny mentoring, – wspólnoty praktyków, – wspólnoty byłych pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> – benchmarking realizowany wspólnie z partnerami w odniesieniu do innych ekosystemów biznesu, – analiza zachowań sieciowych, – generowanie doświadczeń z zarządzania siecią i kooperacją, – staże, rotacja personelu, wzajemne wizytacje, – otwarte innowacje, – wspólnoty klientów, – prosumeryzm. 	<ul style="list-style-type: none"> – ciągle gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym wspólnym dla sieci banku danych, Business Intelligence, CKM, – pomiar kapitału intelektualnego ekosystemu biznesu, – wspólne portale społecznościowe, metadane i tagi, archiwizacja, systemy zarządzania dokumentami, systemy map wiedzy, oprogramowanie społecznościowe, – kwestionowanie i zmiana założeń dotyczących funkcjonowania ekosystemu biznesu, kształtowanie zasad współpracy, – korzystanie z konsultantów zewnętrznych w celu doskonalenia układu sieciowego, – zespoły tworzenia wizji przyszłości organizacji, – ringi system, – zespoły wspólnego rozwiązywania problemów, – wspólnoty twórcze, – społeczności kreacji, – międzyorganizacyjne zespoły projektowe, – zespoły wirtualne, wirtualne zespoły projektowe, – łączenie własności intelektualnej, – podejmowanie działań mających na celu zmianę warunków otoczenia.

POU – procesy organizacyjnego uczenia się.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1.3 przedstawiono podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się na poziomie międzyorganizacyjnym. Oczywiście trudno byłoby zastosować wszystkie ze wskazanych sposobów. Zarządzanie procesami organizacyjnego uczenia się na każdym z poziomów jego realizacji polega m.in. na planowaniu oraz doborze odpowiednich narzędzi, wspomagających organizacyjne uczenie się, a także kontroli ich wykorzystania.

5. Ograniczenia procesu uczenia się organizacji

Organizacja uczy się skutecznie, jeśli pojawi się co najmniej jeden z poniższych warunków (Mikuła, 2005):

- wystąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji;
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy;
- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze, bądź też zmiana w ilości lub też jakości posiadanej wiedzy.

Poziom wyników realizacji organizacyjnego uczenia się, w tym stan wykreowanej lub pozyskanej wiedzy, może być różny, gdyż istnieje wiele czynników ograniczających sprawność, a także efekty organizacyjnego uczenia się. Do podstawowych przyczyn ograniczenia poziomu uczenia się organizacji można zaliczyć brak właściwego środowiska wewnętrznego organizacji, które odbiega od walorów organizacji uczącej się i cechuje się typowymi stanami charakterystycznymi dla organizacji tradycyjnych, takimi jak (Tabaszewska, 2004):

- występuje jedynie uczenie się indywidualne, np. poprzez różnego rodzaju szkolenia, treningi itp.;
- rozbudowany jest system kontroli, nadal obowiązuje styl autorytarny, centralizacja decyzji i funkcjonalny podział pracy;
- nie występuje nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą;
- nie spostrzega się konieczności bycia elastycznym, szybko dostosowującym się do zmian w otoczeniu, a duże znaczenie przywiązuje się do stabilnych procedur działania,
- źródeł nękających organizację problemów poszukuje się jedynie w otoczeniu, co jest wynikiem braku myślenia systemowego.

Występowanie powyższych uwarunkowań wcale nie oznacza, że organizacyjne uczenie się nie będzie zachodzić, ale warunki te – w zależności od ich zakresu – mogą proces ten ograniczać lub ukierunkowywać na reaktywną lub proaktywną orientacją (zob. Mikuła, 2006, s. 166-167) albo orientację eksploatacyjną lub eksploracyjną, albo też nasilać bądź osłabiać różne pułapki uczenia się organizacji.

Poważnym problemem w realizacji procesu organizacyjnego uczenia się może być pułapka kompetencyjna, którą jako pierwsi analizowali B. Levitt i J.G. March (1988). Związana jest ona z ciągłym wykorzystaniem wcześniej sprawdzonych sposobów działania, które przynoszą na tyle zadowalające wyniki, że nie dąży się do ich udoskonalenia i unika się wykorzystania lepszych od nich. Ciągłe stosowanie dotychczasowych sprawdzonych rutyn, które powinny zostać zmienione, prowadzi do bazowania na dotychczasowych kompetencjach, chociaż wymagają one zmian (Olszewska, 2013). W ten sposób pętla pozytywnych sprzężeń zwrotnych wpędzają organizację w spiralę powtarzalności wcześniejszych wyborów sposobów działania. Ogranicza to w organizacji dążenie do odkrywania nowatorskich, potencjalnie lepszych procedur, których efekty są mniej pewne (Rerup, Levinthal, 2014). W rzeczywistości pułapka kompetencji wprowadza organizację w sytuację polegającą na funkcjonowaniu w oparciu o przeszłe doświadczenia, co w konsekwencji ma negatywny wpływ na zdolność organizacji do odkrywania oraz wykorzystywania wiedzy niezbędnej do budowania przewagi konkurencyjnej (Liu, 2006).

Sytuację pułapki kompetencyjnej wiązać można z pułapką sukcesu. Ma ona miejsce, kiedy proces ten prowadzi odnosząc sukcesy organizację do wykorzystania wcześniej skutecznej, lecz gorszej strategii, w której ma kompetencje, bez podejmowania ryzyka zbadania potencjalnie lepszych strategii, w stosowaniu których ma niewielkie doświadczenie. Działania organizacji są więc osadzone w procesie pozytywnego sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu większe kompetencje prowadzą do większego zaangażowania w działanie oraz zmniejszają próby eksperymentowania z alternatywnymi metodami (Rhee, Kim, 2015). Wskazane pułapki uznawane są za jedną z podstawowych przyczyn spowolnionego wykorzystania nowoczesnych technologii: przedsiębiorstwa z niewielką ilością rozwiniętej wiedzy przyjmują nową technologię wcześniej, a przedsiębiorstwa z dużą ilością rozwiniętej wiedzy przyjmują ją później (Atkeson, Kehoe, 2007).

Z pułapką kompetencji i pułapką sukcesu związane są inne 3 patologie uczenia się organizacji (Senaratne, Wang, 2009), zidentyfikowane przez G. Ahuja i C.M. Lampert (2001):

- pułapka poufałości (*familiarity trap*) – polegająca na faworyzowaniu tego, co znane ponad to, co nieznanie;
- pułapka dojrzałości (*maturity trap*) – polegająca na faworyzowaniu rozwiązań dojrzałych nad rodzącymi się;
- pułapka pokrewieństwa (*proinquity trap*) – skłonność do poszukiwania rozwiązań zbliżonych do istniejących rozwiązań, a nie poszukiwania zupełnie nowych rozwiązań.

Według G. Ahuja oraz C.M. Lamperta (2001), pułapki te ograniczają zdolność przedsiębiorstw do tworzenia przełomowych wynalazków o kluczowym znaczeniu dla przyszłych wyników. Organizacje jednak mogą przezwyciężyć je i stworzyć przełomowe wynalazki poprzez eksperymentowanie z nowymi technologiami (tj. technologiami, w odniesieniu do których w firmie brakuje wcześniejszego doświadczenia), wschodzącymi (technologiami, które są najnowsze lub nowo opracowane w branży) i pionierskimi (technologiami, które nie opierają się na żadnych powstałych dotąd technologiach).

Samoo graniczenie organizacyjnego uczenia się powodowane może być brakiem właściwej proporcji między eksploatacyjnym a eksploracyjnym uczeniem się. Eksploatacja to powtórne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy. Jest atrakcyjna dla podejmujących decyzje, gdyż niesie większą pewność, szybkość oraz wysokie prawdopodobieństwo pozytywnego sprzężenia zwrotnego w stosunku do eksploracji. Eksploracja związana jest natomiast ze zmianami, innowacjami, kreowaniem i absorpcją nowej dla organizacji wiedzy (Olszewska, 2013). Utrzymanie odpowiednich relacji pomiędzy orientacją eksploatacyjną a eksploracyjną⁵ jest więc wyzwaniem dla zarządzających, gdyż relacja ta odzwierciedla się w poziomie kosztów funkcjonowania organizacji oraz sukcesach lub porażkach. Są badacze, którzy twierdzą, że pomiędzy eksploatacją a eksploracją zachodzi koewolucja, tj. po eksploracji następuje okres eksploatacji, aby znów zaistniała eksploracja w uczeniu się (Senaratne, Wang, 2009). Można jednak przyjąć, że dominacja jednej z tych orientacji uczenia się jest wynikiem podstawowych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Jeśli za podstawowe cele strategiczne przyjmuje się minimalizowanie kosztów i wzrost zysków, to uczenie się organizacji będzie na zasadach eksploatacji,

⁵ Eksploracja i eksploatacja traktowane są też jako strategie zarządzania wiedzą (zob. „Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą”, P. Łukasik, 2010, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy*, 99, s. 121-127).

jeśli zaś cele organizacji uwzględniają wzrost poprzez innowacje – przeważać będzie eksploracja (O'Reilly, Tushman, 2004). Oczywiście orientacjami tymi można sterować, stosując mechanizmy operacyjne, strukturalne i kulturowe. Eksploracja rozwijana jest m.in. przez nacisk na rozwój relacji z podmiotami otoczenia, alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, aby uzyskać większy dostęp do zewnętrznych zasobów (wiedzy i zasobów finansowych). Eksploatacja rozwijana jest przez nacisk na rozwój zasobów wiedzy organizacji, co jest wystarczające dla stopniowej innowacji przedsiębiorstwa. Nie odrzuca się tu jednak współpracy z podmiotami otoczenia, ponieważ dąży się do rozszerzenia zasobów, ale fuzje i przejęcia stosowane są dla uzyskania pełnej kontroli nad cennymi kanałami dystrybucji oraz uzyskania korzyści skali i zakresu. Eksploracyjne uczenie się wymaga decentralizacji władzy w organizacji, jedynie częściowej standaryzacji procedur i częściowej formalizacji procesów, zaś eksploatacyjne uczenie się wymaga centralizacji władzy, korzystania ze znormalizowanych procedur i sformalizowanych procesów. Kulturowe mechanizmy sterowania orientacją uczenia się eksploracyjnego to m.in. promowanie eksperymentowania i chęci zmierzenia się z niepewnością oraz ryzykiem, natomiast eksploatacyjnego – preferowanie celów krótkookresowych oraz potrzeby pewności co do wyników (Senaratne, Wang, 2009). Eksploracyjnemu uczeniu się przypisywane jest także jako właściwe przywództwo zaangażowane i wizjonerskie, podczas gdy eksploatacyjnemu – odgórne i autorytatywne (O'Reilly, Tushman, 2004).

Podsumowanie

Rozwój i przekształcenia gospodarki opartej na wiedzy w dominującej części przypisywane są rozwojowi nauki (Chojnacki, Czyż, 2007). Bardzo istotne znaczenie w tym rozwoju odgrywają jednak przedsiębiorstwa i to nie tylko tzw. *keystones*, które bardzo duże środki finansowe inwestują w badania i rozwój, ale też te mniejsze, jak np. start-upy, tworzące niewielkie innowacje, szybko wdrażające najnowsze technologie i w sposób ciągły wzmacniające tempo rozwoju postępu organizacyjnego, technologicznego i gospodarczego.

Przeprowadzone rozważania sygnalizują, że organizacje mogą się uczyć w bardzo różnorodny sposób, ale dynamizacja oraz sprawność procesu organizacyjnego uczenia się w dużej mierze zależy od przyjętych u jego podstaw orientacji (reaktywnej lub też proaktywnej, eksploatacji lub eksploracji). Bardzo istotne jest też otwarcie się organizacji na współpracę z podmiotami ekosystemu biznesu. Dlatego ważne jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa takich działań, jak choćby identyfikacja własnego ekosystemu biznesu, kształtowanie w jego ramach własnej pozycji, rozwój relacji z podmiotami ekosystemu biznesu, badanie kapitału intelektualnego ekosystemu biznesu, jak również identyfikowanie konkurencyjnych ekosystemów biznesu.

Niezwykle istotnym elementem organizacyjnego uczenia się jest kreatywność, która uznawana jest za cechę ludzi wyjątkowych lub utalentowanych. Od lat 50. XX wieku przyjmuje się, że kreatywności można się nauczyć, a wymaga to systematyczności oraz pracowitości. Kreatywność składa się w 95% z ciężkiej pracy, zaś tylko w 5% z twórczego błysku (Skrzypek, 2014). Badania obrazują, że aktywność i kreatywność ludzi wspomagana jest nie tylko przez właściwie ukształtowane środowisko pracy (np. motywację, klimat i kulturę organizacyjną) i stosowane metody heurystyczne, ale także przez wykorzystanie metod komunikacji, które uczestniczą w realizacji tradycyjnego i empirycznego uczenia się (Łukasik, 2015). Wdrożenie koncepcji organizacji uczącej się,

a zwłaszcza rzeczywiste realizowanie procesów organizacyjnego uczenia się w oparciu o rozmaite metody, może stać się zatem podstawą sukcesu przedsiębiorstwa. Wyjątkowość uczenia się organizacji polega na tym, że każda firma może wypracować swoje indywidualne i niepowtarzalne metody dochodzenia do sukcesu. Ważne jest jednak, aby uczenie się ludzi pracujących dla przedsiębiorstwa stało się elementem codziennej pracy.

Z punktu widzenia tworzenia sprzyjającego uczeniu się organizacji środowiska, uzyskania właściwej ilości i jakości kapitału ludzkiego oraz konieczności odpowiedniego doboru sposobów prowadzenia procesów organizacyjnego uczenia się, przyjąć można opinię F. Hamiltona (2007), że wyzwaniem dla przyszłych organizacji będzie rozwój liderów, którzy potrafić będą zarówno tworzyć elastyczne systemy, jak też szanować godność jednostek.

Bibliografia

- Ahuja, G., Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543.
- Atkeson, A., Kehoe, P.J. (2007). Modeling the transition to a new economy: lessons from two technological revolutions. *American Economic Review*, 97(1), 64-88.
- Balcerzak, A.P. (2009). Efektywność systemu instytucjonalnego a potencjał gospodarki opartej na wiedzy. *Ekonomista*, 6, 711-739.
- Bauer, T., Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Pobrane z: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>.
- Chojnacki, T., Czyż, Z. (2007). Rola kapitału ludzkiego w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce. *Przegląd Geograficzny*, 79(3-4), 423-438.
- Dziuk, J. (2009). Zarządzanie wiedzą czy zarządzanie nauką. W: M. Staniewski, P. Szczepankowski (red.), *Zarządzanie w nowej gospodarce. Klasyka i nowoczesność* (s. 17-24). Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Farrukh, M., Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage – An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73-79.
- Gawron, I., Mikuła, B. (2020). *Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Hamilton, F. (2007). Servant Leadership. W: A. Marturano, J. Gosling (red.), *Leadership: The key concepts* (s. 146-150). New York: Routledge.
- Lassey, P. (1998). *Developing a Learning Organization*. London: Kogan Page.
- Levitt B., March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lipińska, A. (2018). Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 351, 46-57.
- Liu, W. (2006). Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144-161.
- Łukasik, P. (2010). Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy*, 99, 121-127.
- Łukasik, P. (2012). Funkcja uczenia i rozwoju a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, 89-100.
- Łukasik, P. (2014). Organizational Learning Factors. W: A. Jaki, B. Mikuła (red.), *Knowledge – Economy – Society. Managing Organizations: Concepts and Their Applications* (s. 171-181). Kraków: Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics.

- Łukasik, P. (2015a). *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomaganie innowacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Łukasik, P. (2015b). Wykorzystanie metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym. *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 3(939), 101-118.
- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2005). Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym. *Przegląd Organizacji*, 5, 9-12.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mikuła, B. (2017). Transformacja przedsiębiorstwa w kierunku organizacji uczącej się. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 336, 24-36.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 1-10.
- Olszewska, B. (2013). Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers Of Wrocław University of Economics*, 310, 24-31.
- Potocki, A., Łukasik, P. (2014). Wybrane metody komunikacji ukierunkowane na wykorzystanie wiedzy w organizacji. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.). *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 49-65). Kraków: Mfiles.pl.
- Powell, W.W., Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Rerup, C., Levinthal, D.A. (2014). Situating the concept of organizational mindfulness: The multiple dimensions of organizational learning. W: *Mindful change in times of permanent reorganization* (s. 33-48). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rhee, M., Kim, T. (2015). Great vessels take a long time to mature: Early success traps and competences in exploitation and exploration. *Organization Science*, 26(1), 180-197.
- Seebacher, U.G. (2002). *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?* Berlin, Heidelberg: Spring-Verlag.
- Senaratne, C., Wang, C. (2009). Unpacking organizational competence trap and developing a typology of opportunity exploration and exploitation. W: J. Braet (red.), *Proceedings from the 4th European Conference Entrepreneurship and Innovation Location* (s. 413-419). Belgium: University of Antwerp.
- Senge, P.M. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy.
- Skrzypek, E. (2014). Kreatywność a zarządzanie wiedzą. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24(1), 175-188.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 395-409.
- Tabaszewska, E. (2004). Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa. *Przegląd Organizacji*, 3, 21-23.
- Tabaszewska-Zajbert, E. (2014). Teaching organization a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 799-810.
- Tabor, J. (2008). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami. *E-mentor*, 2(24), 52-58.

Paweł LUKASIK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WSPÓLNOTOWOŚĆ JAKO CECHA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY I PODEJŚCIE DO ROZWOJU MARKI

Wprowadzenie

Historia gospodarki w XX wieku obejmuje aż 3 ważne ery, które różnią się od siebie pod względem: warunków, w jakich działały przedsiębiorstwa; podejścia do zarządzania; kluczowych zasobów, jakie wykorzystywały. Na początku XX wieku, przy chłonnym rynku i wykorzystaniu zasobów materialnych, jak surowce i materiały oraz maszyny i urządzenia, czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa było utrzymanie standardów oraz norm produkcji na odpowiednio wysokim poziomie, stąd okres ten nazywa się erą standaryzacji. Rozwój produkcji masowej doprowadził jednak z czasem do nasycania się rynków wystandaryzowanymi produktami wytwarzanymi masowo, a sami klienci coraz częściej oczekiwali bardziej zróżnicowanych produktów, stąd większy nacisk kładziono na dostosowywanie się do potrzeb klienta oraz zbieranie informacji o tych potrzebach. W firmach pojawiły się struktury macierzowe, dające większą elastyczność działania. Ta tzw. era dostosowywania się do potrzeb klienta trwała do początku lat 90. XX wieku, kiedy rozpoczął się nowy rozdział w historii gospodarczej świata, czyli era innowacji, która częściej nazywana jest gospodarką opartą na wiedzy (w skrócie GOW) (Pietruszka-Ortyl, 2006).

Jednocześnie na podstawie badań wartości marek obserwuje się systematyczne wzrosty ich wartości na przestrzeni kilku lub kilkunastu lat, zwłaszcza jeżeli chodzi o marki znajdujące się w czołówce rankingów lub marki firm działających w branżach nowych technologii (Jadamus-Hacura, Melich-Iwanek, 2014). Z tego też względu warto bliżej przyjrzeć się cechom GOW i wynikom badań dotyczących marki w literaturze światowej, a w szczególności zidentyfikować prace dotyczące różnego rodzaju sieci i wspólnot oraz ich roli zarówno w relacjach z otoczeniem podmiotów działających w ramach GOW, jak i w rozwoju marki, co stanowi cel niniejszego opracowania.

1. Niektóre zjawiska gospodarcze i społeczne występujące w GOW

Dla GOW charakterystyczny jest spadek rentowności aktywów materialnych, zarówno na poziomie mikro-, jak i makroekonomicznym oraz zwiększenie nierówności dochodów, przy jednocześnie niższym poziomie wzrostu PKB w krajach rozwiniętych, dlatego zasoby niematerialne, jak kapitał ludzki czy też szczególne kompetencje wyróżniające firmy, są alternatywnym kierunkiem alokacji kapitału, dającym wyższe stopy zwrotu z inwestycji (Valente, 2020; 2021). Nierówności w dochodach uzyskiwanych przez ludzi wynikają głównie z różnic w poziomie wiedzy, która jest kluczowym czynnikiem w GOW (Garicano, Rossi-Hansberg, 2005). Są one do tego stopnia wysokie, w porównaniu do ery przemysłowej, że muszą być równoważone przez państwo w postaci nakładów na podnoszenie kwalifikacji osób słabo wykształconych lub przez redystrybucję dochodów (Iversen, Soskice, 2015).

W GOW dostęp do części wiedzy jest łatwy i tani dzięki wykorzystaniu Internetu, ale wiarygodność tej wiedzy jest niska. Z tego też względu szczególną rolę odgrywa marka i reputacja dostawcy treści (Carlaw i in., 2006).

W ramach badań nad GOW dość istotne znaczenie mają zagadnienia związane z rozwojem miast. Z badań tych wynika, że ludzie wykształceni preferują większe miasta, ponieważ w nich mogą się dzielić pomysłami z innymi ludźmi o wysokich kwalifikacjach, a to dodatkowo zwiększa produktywność ich pracy i wynagrodzenia. Osoby z wysokimi kwalifikacjami wybierają więc duże miasta, pomimo wyższych cen mieszkań (Davis, Dingel, 2012). Należy w tym miejscu wspomnieć, że wokół dużych miast powstają skupiska firm wyspecjalizowanych w działalnościach opartych na wiedzy (jak biotechnologiczna i informatyczna), a także, że tworzą się miejsca pracy dla osób z wysokimi kwalifikacjami (Lowe, 2007). Koncentracja przestrzenna pozostaje kluczowa dla GOW, ponieważ sprzyja głębokiemu, specjalistycznemu i naukowemu tworzeniu wiedzy (Thierstein i in., 2008).

Szczególną rolę w gospodarce opartej na wiedzy pełnią uniwersytety, ponieważ są postrzegane jako jej siła napędowa. Dlatego rządy zachęcają uniwersytety do tworzenia powiązań z przemysłem (Olssen, Peters, 2005). Dla GOW (definiowanej jako produkcja lub świadczenie usług oparte na pracach badawczo-rozwojowych, przyczyniających się do postępu technicznego i rozwoju nauki) charakterystyczny jest wzrost liczby patentów w nowych dziedzinach przemysłu, jak produkcja komputerów, informatyka, czy biotechnologia (Powell, Snellman, 2004).

Prawa własności intelektualnej, będące podstawą GOW, należące do firm z krajów rozwiniętych mogą ograniczać możliwości rozwoju firm z krajów rozwijających się, co jest podobne do sytuacji, w której kraje rozwinięte narzuciłyby krajom rozwijającym się cło na importowane towary. Czasem prawa własności intelektualnej ograniczają również możliwości działania nowoczesnym firmom, które w ten sposób nawzajem blokują swoje projekty innowacyjne (Pagano, Rossi, 2009). Natomiast wiedza traktowana jako dobro publiczne ma potencjał do tego, by przyczyniać się do postępu oraz walki z ubóstwem (Roberts, 2009).

2. Kapitał marki i budowanie marki

Według P.H. Kotlera, marka to: „nazwa, pojęcie, znak graficzny, symbol, albo projekt, albo ich kombinacja, przeznaczona do oznaczenia dóbr i usług jednego sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od tych oferowanych przez konkurencję” (1991, s. 442). Postawa wobec marki pełni rolę pośredniczącą pomiędzy skutecznością reklamy a gotowością do zakupu (Mitchell, Olson, 1981). Marka może budzić skojarzenia z kulturą globalną albo też z kulturą lokalną – w zależności od przyjętej strategii pozycjonowania marki (Alden, Steenkamp, Batra, 1999).

Kapitał marki „jest definiowany jako marketingowe efekty albo rezultaty, dotyczące danego produktu, którego nazwa handlowa jest połączona z jego marką, w porównaniu do tych rezultatów, które ten produkt by osiągnął, gdyby nie miał marki” (Ailawadi, Lehmann, Neslin, 2003, s. 1). Kapitał marki podlega pomiarowi w takich wymiarach, jak: lojalność, postrzegana jakość, skojarzenia marki, świadomość marki, pozycja marki na rynku (Aaker, 1996). Nieco inna koncepcja to kapitał marki oparty na kliencie. Składa się on z takich wymiarów, jak: postrzegana jakość marki (pierwszeństwo danej marki w stosunku do innych marek w zaspokajaniu potrzeb klienta); postrzegana

wartość marki w stosunku do kosztów (porównanie relacji tego, co dana marka daje, z tym, co należy na posiadanie tej marki przeznaczyć, z takimi samymi relacjami dla innych marek); unikalność (stopień, w jakim dana marka jest postrzegana jako różna od pozostałych); gotowość do zapłaty premii cenowej (ilość pieniędzy, jaką klient jest gotów zapłacić za daną ilość produktu preferowanej marki po odjęciu ceny mniej preferowanej marki). Co ważne, istnieje pozytywna zależność między kapitałem marki opartym na kliencie a intencją zakupu produktu oznaczonego daną marką (Netemeyer i in., 2004). W jednym z wcześniejszych badań nad kapitałem marki wykorzystano takie obszary, jak: lojalność wobec marki, postrzegana jakość marki i świadomość/skojarzenia marki (Yoo, Donthu, 2001). W innym badaniu uwzględniono z kolei wymiary kapitału marki opartego na kliencie, np.: świadomość marki, skojarzenia marki, postrzegana jakość, lojalność wobec marki i również uzyskano dobre dopasowanie modelu do danych (Pappu, Quester, Cooksey, 2005). W badaniu analizującym związki między składowymi kapitału marki a samym kapitałem marki stwierdzono istotną zależność pomiędzy lojalnością wobec marki a kapitałem marki (Yoo, Donthu, Lee, 2000).

Budowanie marki w usługach polega na wykorzystaniu 4 następujących działań: odróżnienie tego, co oferuje firma, od tego, co dostarczają na rynek firmy konkurencyjne, określanie tego, co firma oferuje na rynku, jaką szczególną wartość daje swoim klientom, tworzenie skojarzeń emocjonalnych, zinternalizowanie marki (Berry, 2000). To, na ile produktów można rozszerzać markę zależy od jej jakości – im jest ona wyższa, tym więcej produktów można sprzedawać pod tą samą marką (Keller, Aaker, 1992).

Interesującym zagadnieniem jest globalny lub lokalny zasięg marki. Z badań przeprowadzonych w USA oraz Korei wynika, że globalny charakter marki pozytywnie wpływa na jej prestiż i postrzeganą jakość. Natomiast gdy marka ma zasięg lokalny i jest rozpoznawana w danym regionie, to ma to również pozytywny wpływ na prestiż marki i dodatkowo zwiększa prawdopodobieństwo jej nabycia przez klienta (Steenkamp, Batra, Alden, 2003). Jak wynika z badań, marka globalna pochodząca z kraju rozwiniętego może być źródłem wyższego statusu społecznego dla niektórych klientów w krajach rozwijających się (Batra i in., 2000).

3. Rola wspólnot w GOW i budowaniu marki

W GOW coraz większego znaczenia nabierają mechanizmy koordynacji oparte na zaufaniu i wspólnocie, w przeciwieństwie do mechanizmów opartych na hierarchii i władzy lub mechanizmów opartych na rynku i cenach (Adler, 2001). Z prac naukowych prowadzonych w zakresie GOW wynika, że wymaga ona takiego zorganizowania, które wykracza poza granice pojedynczej organizacji – przyjmuje postać sieci lub wspólnoty firm (Felin, Zenger, Tomsik, 2009).

Współcześnie klient jest połączony nie tylko z firmą, ale też z innymi klientami. Technologia internetowa skraca czas obiegu informacji. Ludzie przyzwyczaili się do otrzymywania natychmiastowej informacji zwrotnej. Oczekują tego klienci, a jeszcze bardziej potrzebują producenci. Technologia informacyjno-komunikacyjna pozwala im na uzyskanie informacji od klientów bez względu na czas i miejsce, w którym się znajdują. To z kolei przyczynia się do wdrażania innowacji i tworzenia większej wartości dla klientów (Johannessen, Olsen, 2010). Zdaniem B. Mikuły: „sieciowość jest szczególnym wyróżnikiem gospodarki opartej na wiedzy” (2006, s. 25). Ponadto w GOW

przenikają się różne sieci: gospodarcze, komputerowe i społeczne. Do sieci społecznych można zaliczyć m.in. wspólnoty klientów (Ibidem). Powstają wspólnoty wiedzy, w których istnieje swobodny przepływ wiedzy pomiędzy krajami na całym świecie, co przyczynia się do rozwoju kapitału ludzkiego (Edvinson, 2004).

W GOW zarządzanie ryzykiem utraty reputacji powinno mieć charakter długofalowy i wykraczać poza jej granice. Firma, budując relacje ze swoimi klientami oparte na zaufaniu, może zapobiec negatywnym skutkom zdarzeń szkodzących marce, zanim one nastąpią (Scott, Walsham, 2005). Marka jest konstruktem społecznym, powstaje w ramach triady klient-marka-klient, i – co ważne – społeczność marki wpływa na kapitał marki w jego 4 wymiarach, takich jak: postrzegana jakość marki, lojalność wobec marki, świadomość marki i skojarzenia marki (Muniz, O’Guinn, 2001). Tworzenie wspólnot marki (takich jak np. kluby samochodowe) jest nowym skutecznym sposobem budowania marki – prowadzi do zwiększenia skłonności do zakupów i podnosi zyskowność firmy (Algesheimer, Dholakia, Herrmann, 2005). Klienci zaangażowani w takie wspólnoty przejawiają wyższy poziom lojalności, satysfakcji, uprawomocnienia, emocjonalnego zaangażowania i zaufania wobec marki (Brodie i in., 2013). Zostało to również potwierdzone w późniejszych badaniach, przy czym wskazuje się w nich na różne motywy decydujące o zaangażowaniu we wspólnoty marki (Kaur i in., 2020; Kumar, Kumar, 2020; Haverila i in., 2021).

We wspólnotach marki zidentyfikowano również typowe dla nich praktyki. Co ważne, praktyki te powtarzały się w różnych wspólnotach marki (Schau, Muñiz, Arnould, 2009). Pozytywnym relacjom z marką sprzyjają również organizowane przez niektóre firmy (jak np. Jeep) festiwale marki (McAleksander, Schouten, Koenig, 2002). Zaangażowanie klienta w markę składa się z 3 następujących wymiarów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Wymiar poznawczy odnosi się do stopnia, w jakim klienci koncentrują się na marce, wymiar emocjonalny dotyczy stopnia, w jakim klienci odczuwają silne pozytywne emocje związane z marką, a wymiar behawioralny związany jest z ilością czasu, jaką klient poświęca, angażując się w działania na rzecz danej marki (Hollebeek, 2011). Marketerzy, tworząc treści w mediach społecznościowych, mogą aktywnie wpływać na wartość ekonomiczną marki poprzez oddziaływanie na społeczność danej marki. Przy czym klienci, decydując o zakupie, nie tylko biorą pod uwagę same treści umieszczone na portalu społecznościowym, ale równie ważne, a czasem nawet ważniejsze jest to, kto jest ich autorem. Klienci należący do wspólnoty marki wywierają ekonomiczny wpływ na markę. Zarówno informacje, jakich dostarczają, jak i wpływ, jaki wywierają na nabywców prowadzi do zakupów produktów danej marki (Goh, Heng, Lin, 2013). Czym większy poziom integracji wspólnoty marki, tym większa satysfakcja z udziału w jej działaniach i większa lojalność klientów wobec marki (McAlexander, Stephen, Roberts, 2003; Haverila i in., 2021). Wspólnoty marki przyczyniają się również do wprowadzania innowacji (Parmentier, 2015; Nørskov, Antorini, Jensen, 2016).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- 1) Marka jako aktywo o charakterze niematerialnym podlegające ochronie prawnej pełni szczególną rolę w GOW.

- 2) W GOW coraz większą rolę odrywają sieci, wspólnoty oraz inne struktury organizacyjne wykraczające swym zasięgiem poza obszar jednej firmy lub organizacji.
- 3) Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych prowadzi do indywidualizacji obsługi klienta, opartej na szybkim przepływie informacji.
- 4) Edukacja i działalność naukowa uniwersytetów prowadzą do powstania wiedzy ogólnodostępnej, nie ograniczonej prawami patentowymi, co w połączeniu z możliwościami, jakie dają wspólnoty wiedzy, daje szansę na przeciwdziałanie nierównościom społecznym.
- 5) Marka ma w sobie kapitał, tzn. stanowi znaczący potencjał dla przedsiębiorstwa, daje mu szereg możliwości w odniesieniu do produktów, które są pod nią sprzedawane.
- 6) Marka jest konstruktem społecznym, powstaje w umysłach ludzi, którzy wspólnie kształtują jej wizerunek.
- 7) Wspólnotowość jest jedną z ważniejszych cech GOW i zyskującym coraz większą popularność podejściem do kreowania wizerunku marki.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu zagadnienia z pewnością nie wyczerpują wszystkich tematów związanych z rolą wspólnot zarówno we współczesnej gospodarce, jak i w budowaniu wizerunku marki. Warto w tym miejscu wspomnieć o zmianach technologicznych na portalach społecznościowych, takich jak wprowadzanie możliwości korzystania z wirtualnej lub rozszerzonej rzeczywistości. W miarę pojawiania się wspomnianych zmian należy spodziewać się nowych prac badawczych dotyczących działań wspólnot marki lub wspólnot wiedzy.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (1996). Measuring Brand Equity. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Adler, P.S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ailawadi, K.L., Lehmann, D.R., Neslin, S.A. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Alden, D.L., Steenkamp, J.-B.E.M., Batra, R. (1999). Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. *The Journal of Marketing*, 63(1), 75-87.
- Algesheimer, R., Dholakia, U.M., Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34.
- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D.L., Steenkamp, J.-B.E.M., Ramachander, S. (2000). Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 83-95.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(1), 128-137.
- Brodie, R.J., Ilic, A. Juric, B., Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Carlaw, K., Oxley, L., Walker, P., Thorns, D., Nuth, M. (2006). Beyond the Hype: Intellectual Property and The Knowledge Society/Knowledge Economy. *Journal of Economic Surveys*, 20(4), 633-690.
- Davis, D.R., Dingel, J.I. (2012). A Spatial Knowledge Economy. *NBER Working Paper Series*, Working Paper No. 18188, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1-47.

- Edvinson, L. (2004). The Intellectual Capital of Nations. W: C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management I Knowledge Matters* (s. 153-163). Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Felin, T., Zenger, T.R., Tomsik, J. (2009). The Knowledge Economy: Emerging Organizational Forms, Missing Microfoundations, and Key Considerations for Managing Human Capital. *Human Resource Management*, 48(4), 555-570.
- Garicano, L., Rossi-Hansberg, E. (2005). Organization and Inequality in a Knowledge Economy. *NBER Working Paper Series*, Working Paper No. 11458, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Goh, K.-Y., Heng, Ch.-S., Lin, Z. (2013). Social Media Brand Community and Consumer Behavior: Quantifying the Relative Impact of User-and Marketer-Generated Content. *Information Systems Research*, 24(1), 88-107.
- Haverila, M., McLaughlin, C., Haverila, C.K., Viskovis, J. (2021). Brand community motives and their impact on brand community engagement: variations between diverse audiences. *Management Decision*, 59(9), 2286-2308.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Iversen, B., Soskice, D. (2015). Democratic Limits to Redistribution. Inclusionary versus Exclusionary Coalitions in the Knowledge Economy. *World Politics*, 67(2), 185-225.
- Jadamus-Hacura, M., Melich-Iwanek, K. (2014). Dynamika zmian w rankingach najcenniejszych polskich marek. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 12(3), 211-224.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.
- Kaur, H., Paruthi, M., Islam, J., Hollebeek, D. (2020). The role of brand community identification and reward on consumer brand engagement and brand loyalty in virtual brand communities. *Telematics and Informatics*, 46, 1-12.
- Keller, K.L., Aaker, D.A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.
- Kotler, P.H. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kumar, J., Kumar, V. (2020). Drivers of brand community engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 1-12.
- Lowe, N.J. (2007). Job Creation and the Knowledge Economy: Lessons From North Carolina's Life Science Manufacturing Initiative. *Economic Development Quarterly*, 21(4), 339-353.
- McAlexander, J.H., Kim, S.K., Roberts, S.D. (2003). Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(4), 1-11.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W., Koenig, H.F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mitchell, A.A., Olson, J.C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research*, 18(3), 318-332.
- Muniz, J.R. A.M., O'Guinn, T.C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Netemeyer, R.G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J., Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224.

- Norskov, S., Antorini, Y.M., Jensen, M.B. (2016). Innovative Brand Community Members and Their Willingness to Share Ideas With Companies. *International Journal of Innovation Management*, 20(6), 1650046.
- Olssen, M., Peters, M.A. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313-345.
- Pagano, U., Rossi, M.A. (2009). The crash of the knowledge economy. *Cambridge Journal of Economics*, 33(4), 665-683.
- Pappu, R., Quester, P.G., Cooksey, R.W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154.
- Parmentier, G. (2015). How to innovate with a brand community. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 78-89.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2006). Wyzwania funkcjonowania organizacji w warunkach ekonomii wiedzy. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 715, 83-97.
- Powell, W.W., Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Roberts, J. (2009). The global knowledge economy in question. *Critical Perspectives on International Business*, 5(4), 285-303.
- Schau, H.J., Muñoz, Jr. A.M., Arnould, E.J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Scott, S.V., Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action. *Organization Science*, 16(3), 308-322.
- Steenkamp, J-B.E.M., Batra, R., Alden, D.L. (2003). How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65.
- Thierstein, A., Lüthi, S., Kruse, Ch., Gabi, S., Glanzmann, L. (2008). Changing Value Chain of the Swiss Knowledge Economy: Spatial Impact of Intra-firm and Interfirm Networks within the Emerging Mega-City Region of Northern Switzerland. *Regional Studies*, 42(80), 1113-1131.
- Valente, R. (2020). The knowledge-based economy: an integrated macroeconomic and management approach to the analysis of major forces affecting the evolution of modern economies. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 62, 256-277.
- Valente, R. (2021). Knowledge-based economy: wealth owners portfolio choices and financialization. A wealth supply analysis. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 67, 110-126.
- Yoo, B., Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Yoo, B., Donthu, N., Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.

Anna PIETRUSZKA-ORTYL

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

AUTOPORTRET PROFESJONALISTY – ANALIZA I DIAGNOZA PRACOWNIKÓW WIEDZY SEKTORA IT¹

Wprowadzenie

Współcześnie – w perspektywie globalnej – gospodarka jest na drodze ku erze inteligencji, zaś cywilizacja w swej ewolucji zmierza ku Społeczeństwu 5.0. Poimmo przechodzenia od gospodarki informacyjnej, uczenia się oraz innowacyjnej, poprzez gospodarkę kreatywną, sieciową, współdzielenia oraz zieloną, po wyłaniające się – gospodarkę inteligentną i programowalną (Pietruszka-Ortyl, 2020a), wiedza wciąż posiada atrybut dominacji – niezmiennie jest najcenniejszym zasobem (Argote, Ingram, 2000; Mehralian i in., 2018; Latif i in., 2020; Afshar Jalili, Ghaleh, 2020). To *spiritus movens* kolejnych przeobrażeń cywilizacji i wciąż fundament bogactwa narodu, gospodarki, organizacji oraz pracownika (Choi, Lee, 2002; Daud, Yusoff, 2011; Khaliq i in., 2013; Gou i in., 2019; Audretsch i in., 2020). Transformacje te mają wielowymiarowy charakter – przybrały format zarówno społeczny, jak również techniczny i gospodarczy.

W odpowiedzi na zaistniałe okoliczności, przede wszystkim, uzewnętrzniał się model *homo intellectualis* – uczącego się przez całe życie człowieka intelektu (Cotsomitis, 2018; Tkach, 2019; Alkaraeen, Al-Ashaab, 2021). Tym samym doszło do spektakularnych zmian społecznych – ukonstytuowało się społeczeństwo wiedzy, a także nastąpiła jej profesjonalizacja (Tammelin i in., 2017). Praca nabrała wirtualnego charakteru (Moskaliuk i in., 2017), stała się złożona i zyskała głównie wymiar intelektualny (Hernaus, Mikulić, 2014). Dokonała się ewolucja od niebieskich, przez białe do złotych kołnierzyków (Kelly, 1990) i wyłonili się przedstawiciele nowych profesji – pracownicy wiedzy (Drucker, 1999) – intelektualisci (Murray, Greenes, 2007) – kognitariat (Berardi, 2005) – personel świadczący pracę poznawczą.

Jednostki te stały się najważniejszym zasobem współczesnych organizacji (Ehin, 2008; Kucharska, Erickson, 2020), o priorytetowej pozycji w strukturze kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa (Dahooie i in., 2018; Aydogmus, 2019; Kianto i in., 2019; Toth i in., 2020), gdyż dysponują najcenniejszą, wysokokontekstową, specjalistyczną i unikatową wiedzą spersonalizowaną (Sveiby, 2007; Drucker, 1999; Paton, 2009; Tanaka, 2011; Olsen, 2016), stanowiącą rdzeń kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa nowej ery (Ling, 2013; Su, Carney, 2013). Jako złote kołnierzyki są pierwszą w historii klasą pracowników, która całkowicie kontroluje oraz w pełni posiada strategiczne współcześnie środki produkcji (Teo i in., 2008). Stanowią niezbędny czynnik rozwoju ekonomicznego, katalizator innowacji regionalnych, a także siłę sprawczą cyrkulacji wiedzy w otoczeniu (Kaplan, Fischer, 2021). Stąd ich pozycja w przedsiębiorstwach, które głównie bazują na sumie ich wiedzy, jest uprzywilejowana i wyjątkowa (Olsen,

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji na naukę, przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

2016). Podkreśla się, że doskonale identyfikują i rozumieją krytyczne czynniki sukcesu firm, dla których pracują – zdecydowanie szybciej i lepiej niż menedżerowie, których są podwładnymi (Harrigan, Dahnia, 1991).

Określani jako *deep-smarts* (Sumbal i in., 2020), *free workers* (Donnelly, 2006) czy mianem „trubadurów wiedzy” (de Beer, 2015), świadomi swojej wartości dla organizacji, są bardziej wymagający jako ich interesariusze (Olsen, 2016). Przekonani, że organizacje bardziej potrzebują ich do czynnego uczestnictwa w walce konkurencyjnej, niż oni potrzebują określonych przedsiębiorstw do własnego rozwoju, preferują niesformalizowane, swobodne związki z firmami i często nie są silnie przywiązani do konkretnych pracodawców (Reed, 1996; Imafidon, 2009). Tym bardziej ich wiedza jest ezoteryczna i ulotna z perspektywy zatrudniających ich przedsiębiorstw – intelektualisci są bardziej częścią otoczenia (społeczeństwa wiedzy) niż organizacji (Antczak, 2008), a sami kognitariusze postrzegani są jako cyfrowi nomadzi (Al-Hadi, Al-Aufi, 2019) nowego millenium – główni reprezentanci konstytuującej się cywilizacji przyszłości. Z tego też względu „trubadurzy wiedzy” powinni być zarządzani w dedykowany dla nich sposób (Teo i in., 2008; Mládkova, 2015), gdyż ich zachowania pracownicze są odmienne od działań i postaw innych zatrudnionych (Lu, Lv, 2011; Jayasingam i in., 2016). Trudno je zrozumieć i jednoznacznie interpretować, a transparentne zarządzanie nimi przysparza wiele trudności.

Techniczną emanacją dokonujących się przemian jest cyfrowa transformacja, która sprawiła, że ludzie zaczęli funkcjonować w cybernetycznej przestrzeni opartej na sieci informatycznej, w której wymiana informacji oraz ich przetwarzanie stają się podstawą wszelkiej działalności człowieka (Micyńska-Kowalska, 2019). Stąd tworzy się usieciowione technologicznie społeczeństwo informacyjne (Baranowski, 2019), opisywane także jako zinformacjonalizowane, gdyż technicznie przetwarza, w niezwykle wysublimowany sposób, dużo więcej informacji (Kryszczuk, Szymański, 2019; Potocki, 2019). Ostatecznie opiera się na ono na generowaniu wiedzy, a także przetwarzaniu informacji i jest zorganizowane w sieci.

W aspekcie gospodarczym z kolei występujące transfiguracje doprowadziły do powstania nowych przemysłów i całkowitej rekonfiguracji dotychczasowych sektorów. Przełomowe technologie rzutują na intensywny rozwój gałęzi gospodarki, determinujących formę nowej ekonomii – głównie skupionych wokół zaawansowanych technologii opartych na wiedzy – przemysłu farmaceutycznego, oprogramowania komputerowego, biotechnologicznego, laserowego, półprzewodników (Pietruszka-Ortyl, 2020a).

Ostatecznie więc dokonująca się rewolucja cyfrowa kreuje nową cywilizację i gospodarkę, zasadniczo opartą na pracownikach intelektualnych (Murray, Greenes, 2007), której zaczęła przyświecać idea współdzielenia, osadzona w konstrukcie współpracy, współzależności i współodpowiedzialności. Główne wyzwania aktywności ludzkiej oraz gospodarczej wpisały się zatem w triadę wiedza-sieć-kooperacja. Wyłania się globalne społeczeństwo nomadów wiedzy – *knowmad society*, którego prekursorami, emanacją i zwierciadłem jednocześnie są pracownicy intelektualni (Moravec, 2013).

W czteroelementowym modelu podziału gospodarki sektor IT reprezentuje tzw. IV sektor – informacyjny/wiedzy (zdobywanie, przetwarzanie i dostarczanie informacji, w tym usług zakresu IT) (Grzybowska, 2015; Noga, 2018; Dziuba, 2019), stąd niczym soczewka skupia on wszystkie wskazane współczesne tendencje rozwojowe – wyrasta z cyfrowej transformacji, opiera się głównie na pracownikach wiedzy, a także operuje

w technicznych oraz społecznych strukturach sieciowych. Uważna jego eksploracja może przyczynić się do sformułowania uogólnień, wskazania prawidłowości czy sprecyzowania wskazówek, które mogą stanowić punkt odniesienia czy referencję dla innych sektorów czy organizacji – pozwolą uchwycić i zrozumieć istotę nowej ekonomii, a także przedsiębiorstw opartych na wiedzy, swoistość pracy opartej na wiedzy oraz osobliwości pracowników intelektualnych. Stąd niezbędne jest badanie charakterystyk kognitariuszy sektora IT i specyfiki ich aktywności, zwłaszcza w kontekście polskiej gospodarki, a niniejsze opracowanie wpisuje się w ową lukę badawczą. Bowiem, o ile w rodzimej literaturze przedmiotu prowadzone są badania dedykowane pracownikom wiedzy lub informatykom (Morawski, 2017; Fryczyńska, 2018; Kryszczuk, 2008; Jemielniak, 2008; Bohdziewicz, 2008; Rosiński, 2013), to inferencje dedykowane pracownikom intelektualnym sektora IT (nie zaś wyłącznie informatykom bądź też programistom) są niezwykle rzadkie.

Cele niniejszego, teoretyczno-empirycznego, opracowania to, przez pryzmat sektora IT w Polsce, zbadanie struktury grup pracowników wiedzy oraz określenie specyfiki kognitariusza weryfikowanych branż IT, z wykorzystaniem samooceny cech profesji respondentów. Ma ono wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w aspekcie zarządzania pracownikami intelektualnymi, jako wyłaniającej się nowej profesji cyfrowych nomadów (Dent i in., 2016), zapelniając istniejącą lukę badawczą. Wpisuje się w interdyscyplinarny nurt zachowań organizacyjnych i ma użytkowy wydźwięk. Stanowi przyczynek do rozwiązania narastającego problemu skutecznego zarządzania specjalistami IT, ukierunkowanego głównie na zaangażowaną wymianę ich wiedzy oraz wyzwalanie postaw lojalności, poświęcenia i wspólnotowości. Wyniki dokonanych eksploracji pomogą sprostać wyzwaniom rozwojowym sektora IT w regionie Europy Środkowo-Wschodniej – wejścia w fazę dojrzałości sektora, wykorzystania potencjału regionu i utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej wynikającej z posiadania najwyższej klasy ekspertów (Smulski, 2020; Tchorzewski, 2021).

W badaniach wykorzystano podejście mieszane – połączono badania jakościowe z ilościowymi. Procedura pozyskiwania danych składała się z 3 etapów. Pierwsze 2 obejmowały badania jakościowe. W pierwszym, oprócz szerokich badań źródeł wtórnych, analiz przypadków i badań uczestniczących, główną rolę odgrywały wywiady indywidualne bezpośrednio pół-ustrukturyzowane w ramach konsultacji eksperckich z profesjonalistami IT. W kolejnym najważniejsze były zogniskowane wywiady grupowe (FGI). Ostatni etap stanowiły badania ilościowe wśród specjalistów IT.

Wyniki mogą stanowić punkt odniesienia dla pracowników wiedzy innych sektorów, a w przyszłości wszystkich zatrudnionych. Wszak klasycy zarządzania wiedzą celnie zauważyli u progu XXI wieku, że bycie pracownikiem wiedzy jest funkcją człowieczeństwa i przynależy każdemu zatrudnionemu (Krough i in., 2000). W domyśle zatem w przyszłości każdy pracownik powinien zostać złotym kołnierzykiem. W wyniku pandemii COVID-19 przyszłość ta nadeszła błyskawicznie i niespodziewanie.

Opracowanie składa się z 5 elementów: wprowadzenia, części koncentrującej się na przeglądzie literatury przedmiotu zrealizowanej z wykorzystaniem metody analizy krytycznej, rozdziału omawiającego metodologię prowadzonych inferencji wraz z procedurą badawczą i prezentacją zagadnień i pytań badawczych, przedstawienia wyników badań empirycznych i ich omówienia, które zwięźdają sformułowane wnioski i kierunki dalszych badań.

1. Pracownicy wiedzy w świetle literatury przedmiotu

Konieczność redefinicji formuły pracy w nowym millennium sygnalizował już w latach 50. XX wieku F. Machlup. Zainicjował on zainteresowanie pracą opartą na wiedzy, nadając jej miano charakterystycznej właściwości nadchodzących czasów (Cortada, 1998). Zaczęto coraz częściej i intensywniej podkreślać znamienne cechy wyłaniające się nowego kanonu zatrudnienia – pracy opartej na wiedzy. Akcentowano, że taki nowy sposób wykonywania obowiązków zawodowych swym zasięgiem zatacza coraz szersze kręgi i dotyczy wielu dziedzin gospodarki (Moskaliuk i in., 2017), a o jego wyjątkowości świadczy kompleksowy charakter i głównie poznawczy wymiar realizowanych działań (Hernaus, Mikulić, 2014).

W istocie praca oparta na wiedzy, jako praca stricte intelektualna i poznawcza, jest aktywnością, podczas której wykorzystywana oraz kreowana jest wiedza (Shujahat i in., 2019). To zajęcie, które nie łatwo jest zidentyfikować i zmierzyć (Davenport, Prusak, 2000). Posiada 2 główne komponenty: akumulacyjny, polegający na budowaniu nowej wiedzy, a także dystrybucyjny, sprowadzający się do dyfuzji wiedzy i skutkujący tym, że zasób wiedzy jest dostępny dla tych, którzy jej potrzebują (Nicolopoulou, Karatas-Ozkan, 2007). Immanentnym konstruktem pracy opartej na wiedzy, której nośnikami są symbole i ludzie (Pyöriä, 2005), jest więc transfer wiedzy. W konsekwencji, praca oparta na wiedzy to wypadkowa zadań o dużej różnorodności oraz złożonych, wielowymiarowych procesów konwersji wiedzy (Stebbins, Shani, 1995). Bezspornie jest to więc działalność świadczona przez ekspertów, której esencją jest generowanie, transfer i implementacja wiedzy przez wysoko wykwalifikowanych, autonomicznych pracowników, wykorzystujących zarówno teoretyczne koncepcje, jak też dostępne rozwiązania narzędziowe do osiągnięcia kompleksowych rezultatów o materialnym oraz niematerialnym charakterze (Bosch-Sijtsema i in., 2009). Z tego też względu jednostki te mianowane są pracownikami wiedzy.

Termin „knowledge worker” wprowadził prawdopodobnie P. Drucker, stosując go na określenie specyficznej grupy pracowników profesjonalnych, w epokowej pracy pt. *Management and the Professional Employee*, wydanej w 1952 roku (Drucker, 1952) i rozpowszechnił poprzez kolejne publikacje – *Landmarks of Tomorrow* z 1957 roku (Drucker, 1957) czy *The Effective Executive* z 1967 roku. Prognozował on, że pracownicy wiedzy i ich produktywność będą najcenniejszymi z aktywów organizacji XXI wieku (Drucker, 1999). Jego poglądy podzielili i udowodnili w późniejszych opacowaniach kolejni badacze, podkreślając, że profesjonaliści obecnie stanowią rdzeń personelu nowoczesnego przedsiębiorstwa i podobnie będzie także w przyszłości (Dahooie i in., 2018; Aydogmus, 2019; Kianto i in., 2019; Toth i in., 2020).

Ostatecznie, w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że reprezentanci złotych kołnierzyków (Kelley, 1990) posiadają wysoki poziom wiedzy zawodowej, wykształcenia lub doświadczenia, a do ich nadrzędnych zadań pracowniczych należy tworzenie, transfer i praktyczne wykorzystanie wiedzy (Sveiby, 2007). Podkreśla się, że zasadniczo praca kognitariuszy polega więc na konwersji informacji w wiedzę bądź też kreacji produktów opartych na wiedzy (Davenport, 2006; Chick, 2007; Erickson i in., 2014).

Przykładowo, według F. Horribe (1999) pracownik wiedzy to taka jednostka, która – posługując się własnym umysłem, poprzez analizowanie, wnioskowanie i syntezę – tworzy projekty oraz rozwiązania, generując wartość dla organizacji. Złoty kołnierzyk zatem w swojej codziennej aktywności głównie tworzy, udostępnia, rozpowszechnia

i ponownie wykorzystuje wiedzę, zarówno ukrytą, jak też jawną (Lee, Lim, 2015). Jego wiedza jest ezoteryczna, specyficzna i niezastąpiona, często cicha i trudna do standaryzacji (Olsen, 2016), zaś działalność – zazwyczaj nieprzewidywalna, multidyscyplinarna, niepowtarzalna, nierutynowa (Helton, 1988; Kelly, 1990; Scarbrough, 1999; Scott, 2005; Figurska, Sokół, 2020).

Rozstrzygnięto zatem ostatecznie, że praca oparta na wiedzy zdecydowanie jest intelektualną oraz poznawczą (Shin i in., 2021) aktywnością ekspercką, obejmującą projektowanie i wiedzę techniczną, a także generowanie pomysłów oraz kreatywne rozwiązywanie problemów (Tammelin i in., 2017). Zakłada się zatem, że warunkiem wejścia do owego kognitariatu (Berardi, 2005) (kasty pracowników intelektualnych) jest formalna edukacja (Pyöriä, 2005; Paton, 2009), dzięki której specjaliści stosują zdobytą w jej wyniku wiedzę teoretyczną i analityczną do opracowywania nowych produktów lub usług oraz posiadają umiejętność ciągłego uczenia się (Scott, 2005). Modele mentalne, którymi się posługują oraz umiejętności, jakie posiadają, stanowią gdyż pochodną zaawansowanego (zwykle wyższego i specjalistycznego) wykształcenia, ciągłego uczenia się w różnorodnych kontekstach organizacyjnych oraz zdobytego doświadczenia. Tym samym wykorzystują bazową wiedzę formalną jako podstawę do generowania wyników intelektualnych, kreujących wartość w organizacjach oraz gospodarkach opartych na wiedzy (Razzaq i in., 2019).

Bogactwo dostępnych i funkcjonujących w literaturze przedmiotu wykładni terminu „pracownik wiedzy” powoduje, że nie istnieje jednolite stanowisko dotyczące desygnatu tego pojęcia i jednoznaczne rozstrzgnięcie w kwestii pozycji zajmowanych przez profesjonalistów w strukturach przedsiębiorstw (Surawski, 2018). Akcentuje się dobitnie niejednoznaczność stosowanego określenia (Hislop, 2008; Švarc, 2016) oraz podejmuje próby jego doprecyzowania (Surawski, 2019; De Sordi i in., 2020; Sokół, Figurska, 2021).

Z tego też względu określenie „pracownik intelektualny/poznawczy/wiedzy” to bardziej konstrukt teoretyczny (De Sordi i in., 2020), odnoszący się nie do konkretnej pozycji określonych kognitariuszy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, na rzecz którego działają, ale bardziej opisujący ich kluczową rolę w instytucji, z którą są związani. Fundamentem ich pozycji bezspornie jest wartość, jaką generują dla organizacji, na bazie rzadkiej, specyficznej i cennej wiedzy, której są nośnikami. Stąd w przedsiębiorstwach, z którymi są związani, mogą pełnić różnorodne funkcje i zajmować wielorakie stanowiska. Mogą oni pracować jako menedżerowie, przedstawiciele tradycyjnych profesji (np. lekarze, prawnicy, naukowcy, architekci, inżynierowie) lub personel średniego szczebla (np. programiści, analitycy IT, projektanci, konsultanci finansowi) (Reed, 1996; Cortada, 1998; Wolf, 2006; Salem, Yusof, 2013). Przeważnie przyporządkowuje się ich do 2 kategorii: pracowników wiedzy (*knowledge workers*) (tradycyjne profesje) oraz operatorów danych (*data workers*) (menedżerowie i personel średniego szczebla) (Lee, Lim, 2015), choć te granice przynależności są płynne i zależą od konkretnego zakresu pracy każdego specjalisty z osobna.

Definiując pracownika wiedzy, należy zatem przyjąć formułę eklektyczną, uwzględniającą zarówno cechy osobowościowe zatrudnionego, jak i charakterystykę jego pracy oraz prowadzonych aktywności zawodowych, specyfikę wiedzy i kontekstu organizacyjnego, w którym działa. Bezspornie jest to pracownik, którego zawodowe zadania oraz pełnione funkcje wymagają czynności poznawczych, bazujących na

wysokokontekstowej, nierutynowej, spersonalizowanej wiedzy, a także unikatowych umiejętności, zbudowanych na fundamentach formalnej edukacji. Cechuje się on wysoką samoświadomością, samodzielnością i niezależnością, jak też innymi zaawansowanymi kompetencjami osobistymi i społecznymi, w tym nawiązywania oraz utrzymywania silnych i rozległych związków w ramach kohort podobnych mu intelektualistów. Jego praca jest twórcza, opiera się głównie na konwersji danych w wiedzę i świadczona jest z wykorzystaniem zaawansowanych technik informacyjno-komunikacyjnych, a jej rezultaty generują wartość dodaną dla organizacji, na rzecz której profesjonalista działa. Główne środki produkcji, którymi dysponuje, są zasadniczo jego własnością i w jego gestii pozostaje użyczenie ich zatrudniającemu podmiotowi.

Pomocne w identyfikacji pracowników wiedzy mogą być – funkcjonujące w literaturze przedmiotu – orientacje w zakresie klasyfikowania zatrudnionych do kategorii złotych kołnierzyków (Gaižauskiene, Tunčikiene, 2016; Mládková i in., 2015):

- stanowisko, zgodnie z którym każdy pracownik działający w sektorach, przedsiębiorstwach bądź strukturach, działach czy zadaniach wiedzochłonnych jest kognitariuszem (orientacja techniczno-rzeczowa, nazywana także *data (industry) driven approach*);
- orientacja uwzględniająca treść pracy (czyli wykonywanie pracy opartej na wiedzy) jako główny indyktor przynależności do pracowników intelektualnych (podejście czynnościowe określane jako *job content approach*);
- nurt traktujący jako kognitariuszy pracowników o kluczowej pozycji w organizacji, wynikającej ze specyfiki świadczonej przez nich pracy opartej na wiedzy (podejście atrybutowe, opisywane także jako *conceptual approach*).

Szerzej, poprzez wskazanie kryteriów przyporządkowujących do grupy pracowników wiedzy, złote kołnierzyki identyfikuje Z. Antczak (2008). Za wskaźnik wyodrębnienia przyjmuje następujące czynniki: wysoki poziom specjalizacji profesjonalnej i kreatywność w aktywnościach zawodowych, funkcjonowanie w opartych na wiedzy produkcji i/lub usługach, działanie w zawodach zaliczanych do kategorii pracowników wiedzy, operowanie poza strukturami organizacyjnymi, tj. w sieciach.

Istnieje także inny sposób desygnowania pracowników poznawczych: poprzez zadania oraz przygotowanie do ich realizacji, poprzez skodyfikowany system norm profesjonalnych i przez specyficzne wartości grupowe (Woźniak, Kuropatwicki, 2017).

Najczęściej określenie to funkcjonuje jako metaforyczny konstrukt teoretyczny, opisujący rolę, jaką pełnią konkretni pracownicy intelektualni w organizacji, niż odzwierciedlający ich przyporządkowanie w strukturze organizacyjnej. Zazwyczaj podzielany jest ogólny pogląd o charakterze koncepcyjnym, zgodnie z którym status złotego kołnierzyka posiadają najważniejsi, wyjątkowi pracownicy danej organizacji, których esencją aktywności jest praca oparta na wiedzy, generująca wartość dodaną dla konkretnego przedsiębiorstwa. Ewentualnie dotyczy ono konkretnej grupy zatrudnionych w sferach wiedzochłonnych albo określonych kohort pracowników świadczących pracę opartą na wiedzy w różnorodnych sektorach gospodarki.

Ze względu na fakt, że profesjonalisci nie stanowią jednorodnej grupy, w literaturze przedmiotu możemy spotkać różnorodne ich typologie. Zwykle wyróżniają one 3 grupy pracowników poznawczych.

Przykładowo, istnieje typologia pracowników intelektualnych, wpisująca się w japoński nurt badawczy w obszarze zarządzania wiedzą, identyfikująca dowódców wiedzy (*knowledge facilitators* jako zarządzających organizacyjnym procesem generowania wiedzy na poziomie całej firmy), konstruktorów wiedzy (*knowledge creators* jako katalizatorów procesu tworzenia i wykorzystania wiedzy w wyniku wprowadzania wiedzy cichej i jawnej w procesy konwersji) oraz praktyków wiedzy (*knowledge users* jako kognitariuszów odpowiedzialnych głównie za pozyskiwanie, tworzenie i gromadzenie wiedzy pochodzącej zasadniczo spoza organizacji) (Nonaka, Takeuchi, 2000).

W zachodnim nurcie badawczym pozostają podziały intelektualistów zaproponowane przez M.I. Reeda (1996), E.N. Wolffa (2006), I. Brinkleya (2006) czy J. Franek oraz E. Gublovą (2011). Podobnie jak japońscy autorzy, J. Franek i E. Gublova (2011) wyróżnili 3 kategorie pracowników wiedzy: twórców wiedzy, praktyków wiedzy i koordynatorów wiedzy. M.I. Reed (1996) też wskazał 3 typy grup ekspertów: samodzielnych profesjonalistów (reprezentujących klasyczne profesje – prawnicy, lekarze), profesjonalistów organizacyjnych (menedżerowie) i pracowników wiedzy (specjaliści IT, konsultanci finansowi, doradcy organizacyjni). Grupy te różnicuje zakres posiadanej wiedzy formalnej – stopień, w jakim jest ona techniczna, abstrakcyjna czy skodyfikowana (Olsen, 2016).

E.N. Wolff (2006) z kolei podzielił pracowników wiedzy, za punkt odniesienia przyjmując klasyfikację ich zawodów. Zaproponował, aby przyporządkować ich do jednej z 2 grup – pracowników intelektualnych (np. inżynierowie, programiści, naukowcy, pisarze, architekci, projektanci) i operatorów/administratorów danych (np. handlowcy, farmaceuci, nauczyciele, piloci, kierownicy biur, agenci ubezpieczeniowi).

Szczegółową klasyfikację intelektualistów opracował zespół W. Reinhardta (2011), który wyłonił i scharakteryzował 10 typów pracowników wiedzy, wskazując wzorcowe operacje z udziałem wiedzy wykonywane przez każdego z nich: kontroler (*controller*), wspomagający (*helper*), uczący się (*learner*), konsolidator (*linker*), budowniczy sieci kontaktów (*networker*), organizator (*organizer*), wyszukiwacz (*retriever*), uczestnik (*sharer*), rozwiązywacz problemów (*solver*), tropiciel (*tracker*). Ze względu na charakter pełnionej roli, reprezentowany typ intelektualisty i osobliwości dokonywanych operacji z udziałem wiedzy, specyfika i struktura wiedzy konstytuującej ich profesjonalizm powinna być odmienna oraz swoista.

Obecnie intensywnie akcentuje się ponadto, że abstrahując od obowiązujących w literaturze przedmiotu podziałów, złote kołnierzyki mogą tworzyć unikalne kohorty (Aydogmus, 2019), np.: *gig-workers* (gigersi/wolni strzelcy, których usługi lub zadania są nierozzerwalnie związane z konkretnym wykonawcą i zazwyczaj realizowane są z wykorzystaniem platform cyfrowych (Jabagi i in., 2019), *liquid-knowledge workers* (zatrudnieni bez stałej umowy o pracę, freelancerzy lub pracownicy kontraktowi /kontraktorzy) (Jha i in., 2019; Miles i in., 2019) lub *digital nomads* (osoby, które w wybranych przez siebie miejscach i czasie pracują niezależnie, w warunkach pełnej autonomii, nad zadaniami wymagającymi zastosowania wysokiego poziomu umiejętności koncepcyjnych) (Al-Hadi, Al-Aufi, 2019).

Stąd często przyjmuje się, że bardziej zasadne jest nie tyle uchwycenie istoty pracownika wiedzy w kategoriach definicyjnych oraz porządkujących, ile bardziej w kontekście wskazania ich osobliwych charakterystyk, a także specyficznych postaw pracowniczych (Antczak, 2008; Morawski, 2009; Fekete Farkas, Gábor Török, 2011; Lee, Lim, 2015; Olsen, 2016; Tammelin i in., 2017; Dahooie i in., 2018; Bussin, Brigman,

2019; Miguelez, 2019; Zhao i in., 2020). Podkreśla się więc, że posiadają oni wszechstronne kompetencje specjalistyczne i interpersonalne, są autonomiczni w działalnościach zawodowych, kreatywni i przedsiębiorczy, nastawieni na kreowanie spersonalizowanej wiedzy cichej, a także tworzenie relacji oraz nawiązywanie rozległych kontaktów zawodowych, zwykle w kohortach podobnych im profesjonalistów, operujących paralelnie w świecie wirtualnym i realnym.

Efektywne zarządzanie złotymi kołnierzykami, jako zagadkową i osobliwą grupą pracowników, powinno być zatem dogłębnie przemyślane i wyjątkowe – przystosowane do specyfiki kognitariuszy (Ehin, 2008; Hernaus, Mikulić, 2014; Olsen, 2016). Jest więc aktualnie jednym z najtrudniejszych wyzwań, z którym zmagają się współczesne przedsiębiorstwa (Butler, 2016; Jayasingam i in., 2016; Jabagi i in., 2019).

2. Sektor IT – specyfika i rodzaje kognitariuszy

Sektor IT uznawany jest z jedną z tych gałęzi przemysłu, które stanowią o sile napędowej nowej ekonomii (Tsai, 2018; Jha i in., 2019; Kianto i in., 2019). Dominująca jest w nim działalność usługowa, oparta na informacjach i wiedzy, dlatego może być postrzegany jako emanacja gospodarki opartej na wiedzy oraz soczewka wszystkich zachodzących w niej aktywności i procesów. Źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej w tej gałęzi przemysłu jest głównie specjalistyczna wiedza wysoko wykwalifikowanych ekspertów – profesjonalistów, rozumianych w kategoriach określających pracowników wiedzy (Reed, 1996; Wolf, 2006; Antczak, 2008; Franek, Gublova, 2011; Lee, Lim, 2015; Surawski, 2019; De Sordi i in., 2020; Sokół, Figurska, 2021).

Branże IT są jednym z najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki, obecnie odpowiadając za ok. 8% PKB i 1/3 zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Aktualnie sektor IT znajduje się jeszcze w fazie młodzieńczej, gdyż ponad połowa wartości rynku jest generowana przez sprzedaż sprzętu, a oznaką dojrzałości jest zrównoważony udział w rynku sprzętu, oprogramowania i usług IT (Smulski, 2020). Konstytuuje go kilka branż oferujących zróżnicowane produkty i usługi, adekwatne do potrzeb klienta: sprzęt, dedykowane oprogramowanie, specyficzne usługi w ramach rozlicznych obszarów funkcjonowania organizacji (np. cyberbezpieczeństwo, automatyzacja procesów, kopie zapasowe, infrastruktura IT, systemy operacyjne).

W Polsce rynek pracy w usługach IT jest rynkiem pracownika (Kmiotek, Kopertyńska, 2018) – permanentny brak wykwalifikowanej kadry i wysoki potencjał rozwojowy (Jakubowski, Masiukiewicz, 2018) powodują specyficzne działania oraz postawy funkcjonujących na nim profesjonalistów. Ewolowały one, z manifestowanego w sferze deklaratywnej i behawioralnej, niskiego poziomu tolerowania niepewności w sferze działania zawodowego oraz organizacyjnego, priorytetowego traktowania bezpieczeństwa zatrudnienia w formie posiadania umowy o pracę na etat lub też czas nieokreślony, niechęci do podejmowania zatrudnienia w elastycznych formach, mobilności zawodowej i przestrzennej czy ambiwalentnego stosunku do ponoszenia faktycznej odpowiedzialności za samodzielne kształtowanie własnej kariery zawodowej (Bohdziewicz, 2008) do zachowań jednoznacznie odwrotnych.

Polski rynek IT charakteryzuje się dynamicznym rozwojem i jest oparty na pracownikach intelektualnych, zwłaszcza programistach, których kompetencje – tak te podstawowe, jak i na poziomie eksperckim – doceniane są na arenie międzynarodowej. Pomimo permanentnych braków kadrowych (szacunki wskazują na brak ok. 50 tys.

specjalistów) (Smulski, 2020), ma predyspozycje ku temu, żeby zostać liderem IT w Europie. Ponadto, może stanowić lokomotywę rozwoju całej gospodarki, stanowiąc katalizator transformacji w gospodarkę opartą na wiedzy, bowiem zapotrzebowanie na usługi w IT w sektorze MSP jest aktualnie ogromne, o czym świadczą spektakularne sukcesy polskich *software house* 'ów i mniejszych firm technologicznych (Tchórzewski, 2021). Dobre perspektywy dla polskiego IT są pochodną nadal stosunkowo niskiego nasycenia usługami IT, co stanowi konsekwencję postępującej transformacji cyfrowej, intensywnie przyspieszonej przez pandemię wirusa SARS-CoV-2. Dodatkowo, sektor IT w Polsce okazuje się być jednym z najbardziej odpornych na kryzys COVID-19, ale wśród głównych barier rozwoju branży wskazuje się rosnące koszty pracy i drenaż talentów (Bariery i szanse dla polskiego sektora IT w 2021, 2021). Stąd głównym atrybutem sektora IT w Polsce jest wysoki popyt na pracownika intelektualnego, którego wiedza jest podstawą zarówno indywidualnej konkurencyjności pojedynczego profesjonalisty, jak i organizacji, na rzecz której działa.

Sektor jest więc jednoznacznie uzależniony od pracowników poznawczych o najwyższym poziomie wiedzy oraz specyficznych, unikatowych umiejętnościach – dysponujących atutami kształtowanymi w długim okresie czasu (Anderson, 2001). Profesjonaliści ci cechują się atrybutami kognitariuszy, określającymi pracowników wiedzy w ujęciu P. Druckera (1999), T. Davenporta (2006), Z. Antczaka (2008) czy też S. Patona (2009). Wpisują się także w przyporządkowanie do pracowników wiedzy zaproponowane przez M.I. Reeda (1996), E.N. Wolfa (2006), I. Brinkleya (2006) oraz R. Maruta (2012).

Opisane prawidłowości stanowiły inspirację do podjęcia badań empirycznych wśród profesjonalistów IT, jako przedstawicieli złotych kołnierzyków czwartego sektora gospodarki, będącego nośnikiem i katalizatorem ekonomii wiedzy. Przyjęta optyka badawcza pozostaje w nurcie prowadzonych inferencji naukowych, udokumentowanym licznymi międzynarodowymi i krajowymi publikacjami, poświęconymi weryfikacji różnorodnych aspektów zarządzania pracownikami intelektualnymi sektora IT (Jemielniak, 2008; Kryszczuk, 2008; Bohdziewicz, 2008; Rosiński, 2013; Borges, 2013; Akhavan, Pezeshkan, 2013; Upadhyay i in., 2016; Borges i in., 2019; Kucharska, 2021a; Shin i in., 2021).

3. Metodologia badań empirycznych

Przytoczone argumenty dowodzące rangi sektora IT w Polsce oraz wykazujące konieczność prowadzenia pogłębionych jego analiz, które mogą stanowić referencję do wnioskowania na inne segmenty gospodarki narodowej, zmierzające w kierunku ekonomii wiedzy, stanowiły przyczynek do podjęcia badań empirycznych.

Przed przystąpieniem do przeprowadzenia eksploracji, których celem była wstępna analiza i diagnoza struktury grupy pracowników intelektualnych sektora IT oraz ich cech i pełnionych ról, wyznaczono ogólne zadanie badawcze w formule zasadniczego pytania: Jaki jest udział poszczególnych typów pracowników intelektualnych w grupie złotych kołnierzyków polskiego sektora IT. Równocześnie wyłoniono charakterystyki pracownika intelektualnego (Morawski, 2009; Figurska, Sokół, 2020; De Sordi i in., 2020). W rezultacie podjętych zabiegów, ogólne zagadnienie badawcze uzupełniono o pytania szczegółowe, w postaci niniejszych problemów:

- Jakie są charakterystyczne cechy opisujące specjalistę IT?
- Które role pracowników intelektualnych dominują pośród kognitariuszy IT w Polsce?

Celem uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze wykorzystano triangulację metod – połączono badania jakościowe z ilościowymi, tak aby wskazać zależności pomiędzy uzyskanymi wynikami (Bryman, 2008; Flick, 2009) poprzez koncentrację na specyficznej grupie respondentów (Woodside, 2010) – pracownikach intelektualnych sektora IT w Polsce. Zakładano, że wykorzystanie zalet jakościowych metod przy wsparciu metod ilościowych pozwoli w pełni uchwycić osobliwości środowiska kluczowych kognitariuszy sektora IT w Polsce. Z tego też względu analizowano jedną, specyficzną grupę respondentów i w badaniach ilościowych za punkt wyjścia przyjęto perspektywę pracowników wiedzy. W zamierzeniu, procedura taka miała umożliwić wyprowadzenie teoretycznych uogólnień naukowych oraz praktycznych wskazówek dla zarządzających specjalistami.

Powzięto trzyetapowe postępowanie badawcze, sprowadzające się do 3 stadiów – fazy konceptualizacji, fazy weryfikacji konceptu, jak również fazy badań właściwych. W pierwszym etapie dokonano krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu, jak również zastosowano wywiad indywidualny bezpośredni pół-ustrukturyzowany, zaś narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu. W ramach kolejnego etapu badań empirycznych przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe online (FGIO), ukierunkowane na wyznaczenie atrybutów złotych kołnierzyków, ostatecznych rodzajów wiedzy pracowników kluczowych, poziomów ich profesjonalizmu i typów kognitariuszy. Do zogniskowanych wywiadów grupowych online wybrano w ramach próby celowanej pracowników sektora IT w Polsce z co najmniej 5-letnim stażem pracy w poszczególnych branżach, reprezentujących zarówno menedżerów projektów, inżynierów, jak również programistów dedykowanych rozwiązań IT, których zadania były nierutynowe, praca autonomiczna, kompleksowa. Podczas nich przeprowadzono też konsultacje konstrukcji pytań, a także weryfikację stopnia zrozumienia pojęć w nich zawartych. W efekcie dostosowano język oraz terminologię użytą w narzędziach badawczych do modeli mentalnych charakteryzujących profesjonalistów operujących w sektorze IT, jak również skonstruowano finalny kwestionariusz badawczy, zbudowany z 33 pytań na bazie 7-stopniowej skali Likerta. W ramach ostatniego etapu wykonano badania ilościowe – wykorzystano metodę ankietowania telefonicznego (CATI) oraz – uzupełniająco – ankietowania internetowego (CAWI). Skierowano do potencjalnych respondentów 546 zapytań badawczych.

Ostatecznie, w rezultacie badań (CATI i CAWI) przeprowadzonych do końca 2020 roku, udało się uzyskać 155 kompletnie wypełnionych ankiet, jak również 437 różnorodnych zmiennych opisujących uwarunkowania funkcjonowania sektora IT w Polsce.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 1.4.

Charakterystyka respondentów

Dane demograficzne	Liczba	%	Dane demograficzne	Liczba	%
Płeć			Forma zatrudnienia obecnie		
kobieta	38	24,52	umowa o pracę na czas nieokreślony	86	55,48
mężczyzna	117	75,48	kontrakt menedżerski (umowa o zarządzanie, kontrakt kierowniczy)	27	17,42
Wiek, rok urodzenia, pokolenie pracowników					
55-41; 1965-1979; Pokolenie X	85	54,84	umowa zlecenie	13	8,39
40-31; 1980-1989; Pokolenie Y	35	22,58	samo zatrudnienie	23	14,84
30<; 1990-; Pokolenie Z	35	22,58	umowa o pracę na czas określony	6	3,87
Poziom wykształcenia			Profil wykształcenia		
wykształcenie średnie	3	1,93	ekonomiczne i administracyjne	65	41,93
pomaturalne, niepełne wyższe	16	10,32	informatyczne	57	36,77
wyższe	136	87,75	inżynieryjno-techniczne	33	21,30
Ogólna liczba lat pracy			Staż pracy w obecnej organizacji		
3-5	26	16,77	< 2 lata	20	12,90
6-10	22	14,19	3-5 lat	91	58,71
11-15	13	8,39	6-10 lat	26	16,77
16-20	59	38,07	11-15 lat	13	8,39
21-25	31	20,00	16-20 lat	4	2,58
26-30	4	2,58	21-25 lat	1	0,65
Liczba dotychczasowych miejsc pracy			Aktualnie zajmowane stanowisko		
1-3	54	34,83	specjalista	59	38,06
4-6	99	63,87	kierownik	40	25,81
7-9	1	0,65	dyrektor	35	22,58
10>	1	0,65	członek zarządu	21	13,55
Razem	155	100	Razem	155	100

Zródło: opracowanie własne.

Respondenci to profesjonaliści (38 kobiet – 24,52% i 117 mężczyzn – 75,48%) z wyższym wykształceniem (136 osób – 87,753%), głównie z wykształceniem ekonomicznym i administracyjnym (65 osób – 41,93%) oraz informatycznym (57 osób – 36,77%) i inżynierskim (33 osoby – 21,3%). Wszyscy cechowali się stabilną pozycją zawodową (59 specjalistów, 40 menedżerów, 35 dyrektorów, 21 członków zarządu) i posiadali wieloletnie doświadczenie (przeciętny staż pracy to 17 lat). Ich związek z organizacjami normowały różnorodne formy zatrudnienia – w większości była to umowa o pracę na czas nieokreślony (86 osób – 55,48%), kontrakt menedżerski (27 osób – 17,42%) lub umowa zlecenie (13 osób – 8,39%). Ankietowani byli też profesjonalistami pracującymi na własny rachunek (23 osoby – 14,84%) (tabela 1.4).

Ankietowani cechowali się zatem atrybutami opisującymi pracowników intelektualnych sektora IT, a ich profile były zgodne z obowiązującymi w literaturze propozycjami klasyfikacji kognitariuszy (Reed, 1996; Wolff, 2006). W ujęciu M.I. Reeda (1996), w ramach pracowników poznawczych wyróżnić możemy bowiem profesjonalistów organizacyjnych (menedżerowie IT w przypadku ankietowanych)

i pracowników IT (specjalistów IT: konsultantów, programistów, inżynierów w przypadku respondentów). W propozycji E.N. Wolffa (2006) identyfikujemy z kolei pracowników wiedzy (*knowledge workers*), czyli badanych inżynierów i programistów IT, a także administratorów danych (*data workers*), czyli weryfikowanych handlowców, konsultantów i menedżerów IT.

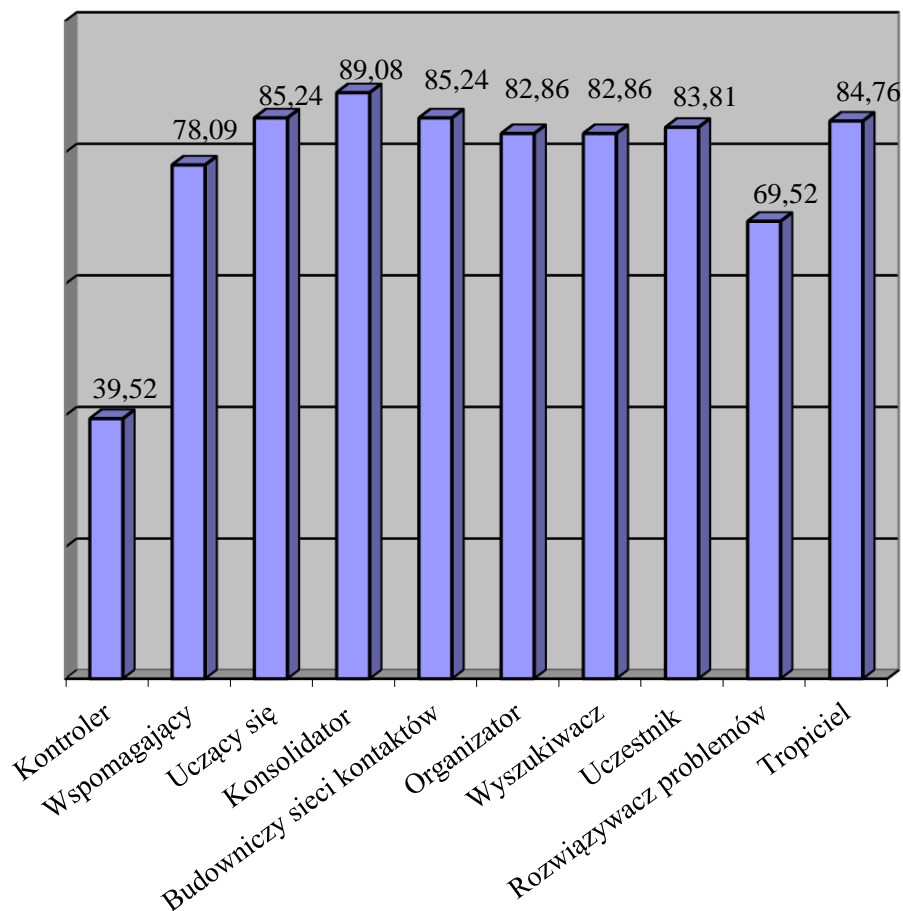
4. Złoty kolnierzyk sektora IT w Polsce – prezentacja i dyskusja wyników raportu samooceny

W poszukiwaniu danych umożliwiających udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze, podjęto analizę konkretnych wskazań uzyskanych od respondentów na poszczególne pytania ankiety. Ponieważ dotyczyły one cech samych badanych oraz charakterystyki ich pracy, weryfikowane odpowiedzi potraktowano jako formułę raportu z samooceny badanych.

Podjmując próbę prześwietlenia struktury kohorty kognitariuszy sektora IT w Polsce, posłużyła się stworzoną przez J. Rosińskiego klasyfikacją, zbudowaną specjalnie na potrzeby badania grupy informatyków (2013) i wyraźnie inspirowaną podziałem opracowanym przez zespół W. Reinhardta (2011). Ową typologię uznano zatem za adekwatną do zastosowania w kontekście eksploracji segmentacji środowiska pracowników intelektualnych rozpatrywanej branży. Uzyskane rezultaty prezentuje rysunek 1.2.

Ustalono, że najliczniej reprezentowanym typem specjalistów jest konsolidator (89,08% wyborów), co stanowi duży atut całego sektora i organizacji, na rzecz których działają. Istotą ich pracy jest generowanie nowej wiedzy tworzącej wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, a co najistotniejsze – poszukują jej zasobów i pozyskują ją także spoza macierzystej organizacji. Stąd ich wyjątkowość buduje zidentyfikowana wiedza typu know-how, -who, -why i -when (Skyrme, 1999), pozwalająca płynnie operować pomiędzy personelem i interesariuszami zewnętrznymi, jak również miejscami w danej czasoprzestrzeni, skutkując uważnością na związki przyczynowo-skutkowe, wychwytywaniem i wykorzystywaniem nadarzających się okazji oraz myśleniem wyprzedzającym. Jest to niezwykle cenna zaleta z perspektywy usieciowienia gospodarki, przedsiębiorstw, a także jednostek. Z tego względu współczesne badania rozwijają zagadnienia koronnych – z punktu widzenia współczesnych wyzwań – zdolności networkingowych pracowników intelektualnych (Fryczyńska, Ciecierski, 2020), a konsolidatorzy, wspólnie z budowniczymi sieci kontaktów (85,24% wskazań), są ich posiadaczami.

Silne związki między pracownikami wiedzy są podstawą ich współdziałania – społeczna infrastruktura środowiska wiedzy ma dla nich pierwszorzędne znaczenie, bliska jest im idea *quanxi*, czego dowodem jest zaklasyfikowanie siebie do kategorii budowniczego sieci kontaktów (85,24% odpowiedzi). Ankietowani są zaangażowani w budowanie relacji z podobnymi im jednostkami i liczą na wzajemną pomoc oraz wsparcie. Nie posiadając, charakterystycznych dla starych profesji, związków cechowych – korporacji gwarantujących oraz dbających o wysoką jakość świadczonej pracy – instynktownie podejmują aktywności zmierzające do stworzenia nieformalnych kohort, nieświadomie zbliżając się do znanych od wieków rozwiązań.



Rysunek 1.2. Typy kognitariuszy reprezentowane przez badanych profesjonalistów (%).
Źródło: opracowanie własne.

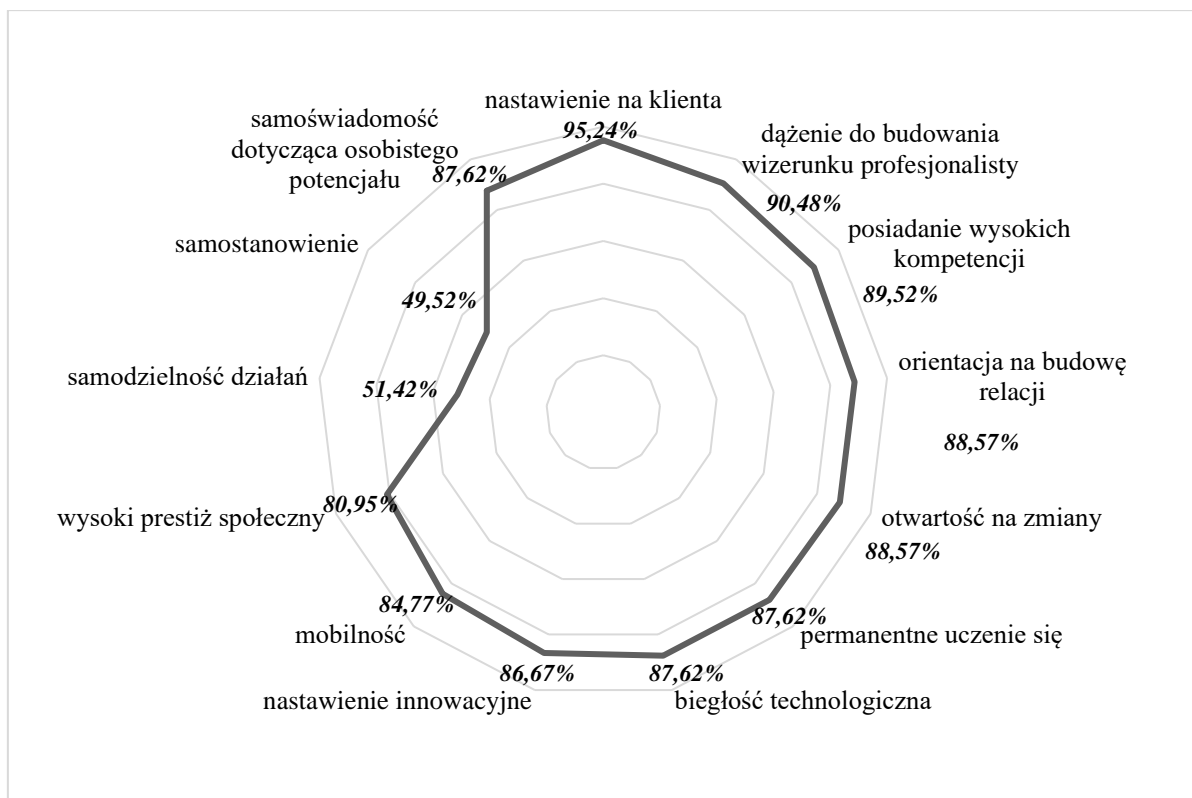
Inherentną cechą współczesnego społeczeństwa, przedsiębiorstwa, a zwłaszcza pracownika intelektualnego jest uczenie się przez całe życie. Empirycznego potwierdzenia tej powszechnej tezy dostarczają także odpowiedzi ankietowanych – w zdecydowanej większości postrzegają siebie jako typ uczący się złotego kołnierzyka (85,24% wskazań).

Jako inspirujące poznawczo i praktycznie potraktować należy wybory, które uzyskały najniższe wyniki – profesjonaliści nie widzą siebie w roli rozwiązujących problemy (69,52%), zwłaszcza w skali całej organizacji, za bardzo ceniąc sobie samodzielność, decyzyjność i wysoką autonomię, często unikając współodpowiedzialności w kontekście ogółu personelu. Tym samym, typ kontrolera nie jest ich naturalnym wyborem (39,52%).

Ramą zamykającą obraz środowiska pracowników intelektualnych polskiego sektora IT jest autoprezentacja kognitariuszy. Opisuując siebie, najczęściej wymieniają oni następujące charakterystyki (rysunek 1.3):

- nastawienie na klienta (95,24%);
- dążenie do zbudowania wizerunku profesjonalisty, potrafiącego praktycznie zastosować posiadaną wiedzę zgodnie z prawidłami sztuki oraz zasadami obowiązującymi w danym środowisku specjalistów (90,48%);
- posiadanie wysokich kompetencji zarówno specjalistycznych, jak również interpersonalnych (89,52%);
- orientacja na budowę relacji, wyrażająca się szczególną dbałością o własną atrakcyjność zawodową i interpersonalną – budowanie rozległych kontaktów zawodowych i towarzyskich, funkcjonując w różnorodnych grupach oraz społecznościach w świecie realnym i wirtualnym (88,57%);
- przygotowanie do zachodzących zmian i otwartość na nie (88,57%);
- pragnienie pozyskiwania wciąż nowej wiedzy, widoczne w procesie nieustannego uczenia się w różnych, także nowych, obszarach aktywności oraz uczestniczenia w atrakcyjnych merytorycznie zadaniach (87,62%),
- głęboka świadomość własnego potencjału (87,62%);
- swobodne posługiwanie się narzędziami telekomunikacyjnymi i informatycznymi (87,62%);
- nastawienie innowacyjne (86,67%);
- mobilność, przejawiająca się szczególnie w orientacji na budowę własnej kariery, częstą zmianę miejsca pracy uważa on za pożądaną; akceptuje oraz zarazem przejawia zdolności do wykonywania zadań w różnych miejscach, zespołach, przedsiębiorstwach (84,77%);
- wysoki prestiż społeczny (80,95%);
- zdolność samodzielnego wykonywania prac oraz zleceń, całościowego rozwiązywania danego problemu (51,42%);
- samodzielność i niezależność; kieruje się on własnym przekonaniem i opinią w wyborze ścieżek kariery, uzupełnianiu wiedzy, planowaniu swojej przyszłości; ceni niezależność w relacjach z organizacjami (49,52%).

Nakreślony, częstotliwością wskazań poszczególnych odpowiedzi, autoportret złotego kołnierzyka polskiego sektora IT jest stosunkowo wiernym odzwierciedleniem cech, wymienianych jako znamienne dla pracowników intelektualnych w literaturze przedmiotu. Są to wszechstronne kompetencje specjalistyczne, ponadprzeciętna kreatywność, proinnowacyjne nastawienie, samostanowienie, wewnątrzsterowność, niezależność i mobilność (Scott, 2005; Sveiby, 2007; de Beer, 2015; De Sordi i in., 2020; Figurska, Sokół, 2020). Znamienne są dla nich wysoko rozwinięte kompetencje interpersonalne, przejawiające się, uzasadnioną, wysoką samoświadomością i wysokim poczuciem własnej wartości oraz dążeniem do utrzymywania szerokich, ścisłych, osobistych relacji z innymi kognitariuszami i tym samym posiadanie rozbudowanej sieci kontaktów zawodowych (Lee, Lim, 2015; Olsen, 2016; Tammelin i in., 2017; Bussin, Brigman, 2019; Miguelez, 2019; Fryczyńska, Ciecierski, 2020; Zhao i in., 2020; Sokół, Figurska, 2021; Kucharska, 2021b), bowiem przynależność do zamkniętych kohort wspólnot praktyków czy ekspertów, warunkująca ich zawodową pozycję profesjonalisty, jest dla nich priorytetem (Butler, 2016; Razzaq i in., 2019; Fryczyńska, Ciecierski, 2020).



Rysunek 1.3. Profil specjalisty sektora IT w Polsce – raport samooceny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

W prezentowanych wynikach badań na pierwszy plan wysuwa się silne nastawienie zewnętrzne oraz chęć budowania wizerunku profesjonalisty – specjaliści o silnych fundamentalnych wartościach konstytuujących renomę niezawodnego i wyjątkowego członka unikalnej społeczności fachowców o wysokich standardach intelektualnych. Tym samym, przynależność do tej wybranej kategorii pracowników poznawczych, otwartych na ciągłe uczenie się, zdeterminowanych do budowania zasobów wiedzy i kreatywnych oraz nastawionych na innowacyjność i zmiany, zorientowanych na kształtowanie relacji, predestynuje ich, w ich opinii, do posiadania wysokiego prestiżu społecznego.

Pozostają w opozycji do powszechnie przyjętych poglądów jedynie stosunkowo niskie wskazania związane z samodzielnością i uzyskiwaniem dochodów z różnych źródeł (24,76%). Wprowadzanie większej autonomii pracy i zrewidowanie systemu motywacyjnego mogą wyznaczać kierunek bieżących decyzji zarządczych (Bussin, Brigman, 2019).

Podsumowanie

Od początku XXI wieku zbiorowość informatyków uznawana jest za jedną z najdynamiczniej rozwijających się grup zawodowych pracowników wiedzy (Bohodziewicz, 2008; Jemielniak, 2012; Rosiński, 2013), zaś sektor IT – jedną z najbardziej perspektywicznych gałęzi gospodarki opartej na wiedzy. W konsekwencji złote kołnierzyki sektora IT są podmiotem wielu badań i opracowań naukowych (Arkhan, Pezeshkan, 2013; Borges, 2013; Upadhyay i in., 2016; Borges i in., 2019; Shin i in., 2021). Z tego też względu zdecydowano się eksploracjami empirycznymi objąć profesjonalistów polskiej branży informatycznej, w zamierzeniu chcąc poznać

ich przymioty świadczące o niepowtarzalności – właściwości pracy i wiedzy określające pozycję oraz rodzaj kognitariusza. Jednocześnie, otrzymane rezultaty odniesiono do prezentowanych w literaturze przedmiotu poglądów.

Ustalono, że wśród swoich najistotniejszych atrybutów wskazują w pierwszej kolejności nastawienie na klienta i budowanie wizerunku profesjonalisty, którego fundamentem są szerokie kompetencje specjalistyczne i społeczne. Oczekują dużej autonomii zadań oraz niskiej kontroli, chcąc funkcjonować jako wolni najmicy społeczeństwa wiedzy, zaś siłą łączącą ich z określonym pracodawcą jest ich zaangażowanie i poświęcenie oraz poczucie celu jako fundamenty lojalności.

Warunki pracy, wymuszone konsekwencjami pandemii wirusa wywołującego COVID-19, również znacząco się zmieniły, przyspieszając ewolucję w kierunku przechodzenia z pracy stacjonarnej na pracę zdalną. Przeobrażenia i zakres dokonujących się transformacji nabrały rewolucyjnego tempa i charakteru. Pracownicy intelektualni sektora IT, ze względu na specyfikę ich pracy od lat operujący w tej formule, będąc prekursorami, stali się automatycznie grupą referencyjną dla innych zatrudnionych. Tym samym, doświadczenia z zarządzania wybranymi pracownikami zyskały z dnia na dzień utylitarnego charakteru, a badania naukowe ograniczone do wąskiego obszaru sektora IT – szeroki wymiar. Profesjonaliści sektora IT, jako liderzy modelu pracy cyfrowego nomada, stali się naturalną grupą odniesienia. Ich zachowania mogą więc inspirować do predykcji postaw i działań pozostałych pracowników, zaczynających dopiero przygodę ze świadczeniem pracy na odległość. Doświadczenia elit mogą stanowić podstawę do predykcji postępowania mas.

Jednakże dokonane inferencje mają wymiar uniwersalny i utylitarny, dostarczając podstawowych informacji o cechach pracowników intelektualnych weryfikowanego sektora, stanowiąc teoretyczny oraz praktyczny wkład w reprezentowaną tematykę. Dokonane inferencje nakreślają dalsze kierunki badań nad profesjonalistami IT w Polsce. Dalsze badania znajdują swe uzasadnienie w ogólnościowych tendencjach. Wskazuje się bowiem, że kognitariusze w coraz większym zakresie zastępują i wypierają pracowników masowych (Lee, Lim, 2015), stając się coraz ważniejszą i liczniejszą grupą zatrudnionych (Miles i in., 2019). W gospodarkach opartych na wiedzy stanowią już $\frac{1}{4}$ do $\frac{1}{2}$ wszystkich pracowników (Hernaus, Mikulić, 2014). Jest to zatem model rozwoju, przed którym stoi każdy pracownik. Wszak G. Krough, K. Ichija i I. Nonaka (2000) już z początkiem tego milenium akcentowali, że bycie pracownikiem wiedzy jest funkcją człowieczeństwa i przynależy każdemu zatrudnionemu. Tak więc każdy pracownik w przyszłości powinien być złotym kołnierzykiem.

Konkludując, profesjonaliści IT, jako reprezentanci jednego z najbardziej wiedzochłonnych i usieciowionych sektorów, to *crème de la crème* pracowników wiedzy. Skupiają w sobie jednocześnie cechy gospodarki opartej na wiedzy, pracy opartej na wiedzy i pracownika wiedzy. Ich zachowania w pracy to przepowiednia działań oraz postaw wszystkich pracowników przyszłości. Jako najdłużej świadczący pracę zdalną, stanowią także wzorcowy punkt odniesienia dla innych zatrudnionych, zmuszonych do pracy na odległość w wyniku pandemii wirusa wywołującego COVID-19. Niezbędne jest więc szczegółowe badanie zachowań złotych kołnierzyków IT i ujęcie ich w ramy modelowe. Aktualnie doświadczenia elit stały się udziałem zwykłych pracowników i konieczne jest opracowanie modelowej koncepcji zarządzania pracownikami wiedzy w sektorze IT. Fundamentem takiej idei może być kompleksowy model badawczy

zachowań organizacyjnych profesjonalistów, obejmujący jednostkowy, grupowy, systemowy i sieciowy poziom analizy. Kluczową pozycję powinny zajmować w nim działania i postawy kognitariusza IT w kontekście wymiany wiedzy. Spośród zmiennych opisywanych analizowane będą m.in. satysfakcja z pracy, lojalność, zaangażowanie oraz zachowania obywatelskie. W ramach zmiennych opisujących mogą być brane pod uwagę przykładowo systemy wartości i postawy, przywództwo, kultura organizacyjna oraz praktyki ZZL. Wspólną płaszczyznę odniesienia powinno wyznaczać zaufanie jako kontekst zachowań profesjonalistów w przedsiębiorstwach IT.

Bibliografia

- Akhavan, P., Pezeshkan, A. (2013). Developing a knowledge map-driven framework for human resources strategy formulation. A knowledge-based IT company case study in Iran. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 234-261.
- Al-Hadi, N.A., Al-Aufi, A.S. (2019). Information context and socio-technical practice of digital nomads. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68(4/5), 431-450.
- Alkareem, M., Al-Ashaab, A. (2021). Toward the Digitalisation of the Organisational Learning Capability to Enhance Organisational Performance. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 444-454.
- Anderson Jr., E.G. (2001). Managing the impact of high market growth and learning on knowledge worker productivity and service quality. *European Journal of Operational Research*, 134, 508-524.
- Antczak, Z. (2008). Pracownicy wiedzy w przestrzeni pozaorganizacyjnej (wybrane zagadnienia). W: M. Noga, M.K. Stawicka (red.), *Co decyduje o konkurencyjności polskiej gospodarki?* (s. 191-202). Warszawa: CeDeWu.
- Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Audretsch, D.B., Belitski, M., Caiazza, R., Lehmann, E.E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 373-385.
- Aydogmus, C. (2019). Millennial Knowledge workers. The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and subjective career success. *Career Development International*, 24(4), 297-314.
- Bariery i szanse dla polskiego sektora IT w 2021. *Rzeczpospolita* 4.01.2021. Pobrane z: <https://www.rp.pl/Banki/301049904-Bariery-i-szanse-dla-polskiego-sektora-IT-w-2021-r.html>.
- Berardi (Bifo), F. (2005). What does Cognitariat Mean? Work, Desire and Depression. *Cultura Studies Review*, 11(2), 57-63.
- Bohdziewicz, P. (2009). Autodefinicje tożsamościowe pracowników wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 135-145). Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers. The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Borges, R., Bernardi, M., Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 742-762.
- Brinkley, I. (2006). *Defining the Knowledge Economy*. Knowledge Economy Programme Report, The Work Foundation Registered as a charity no. 290003.
- Bussin, M.H.R., Brigman, N. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1075. Pobrane z: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1075/1645>.

- Butler, C. (2016). Being appropriately professional: the interaction between professionalism, ICT and knowledge transfer. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 132-145.
- Chick, G. (2007). Talent and mindsets. *Supply Management*, 12(18), 40.
- Choi, B., Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.
- Cotsomitis, J.A. (2018). Is the learning economy a viable concept for understanding the modern economy? *International Journal of Social Economics*, 45(3), 492-507.
- Dahooie, J.H., Arsalan, M.R.G., Shojai, A.Z. (2018). A valid and applicable measurement method for worker productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1764-1791.
- Davenport, T.H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- De Beer, C.S. (2015). The contemporary knowledge worker (the troubadour of knowledge): comprehensive and exciting challenges. W: C.S. de Beer (ed.), *Information Science as an Interscience: Rethinking Science, Method and Practice* (s. 113-120). Chandos Publishing.
- Dent, M., Bourgeault, I.L., Denis, J.L., Kuhlmann, E. (eds.). (2016). *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism*. London-New York: Routledge.
- De Sordi, J.O., Azevedo, M.C., Bianchi, E.M.P.G., Caradina, T. (2020). Defining the term knowledge worker: Toward improved ontology and operationalization. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 56-70.
- Donnelly, R. (2006). How “free” is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review*, 35(1), 78-97.
- Drucker, P. (1952). Management and the Professional Employee. *Harvard Business Review*, XXX, 80-90.
- Drucker, P. (1957). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper and Brothers Publishers.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Dziuba, D. (2019). Szacowanie rozmiarów sektora informacyjnego dla międzywojennej gospodarki Polski. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej. Rozwój gospodarki informacyjnej – wybrane aspekty*, 54, 13-23.
- Ehin, C. (2008). Un-managing knowledge workers. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 337-350.
- Fekete Farkas, M., Gábor Török, L. (2011). Knowledge workers, competencies, virtuality and management. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 67-77.
- Figurska, I., Sokół, A. (2020). Potential of Creative Knowledge Workers and their Development in a Sustainable Organisation. *European Research Studies Journal*, XXIII(1), 628-650.
- Fryczyńska, M. (2003). Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25-32.
- Fryczyńska, M. (2018). *Kompetencja sieciowa pracowników wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Fryczyńska, M., Ciecierski, C. (2020). Networking competence and its impact on the employability of knowledge workers. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 349-365.
- Gaižauskiene, L., Tunčikiene, Ž. (2016). The concept and role of knowledge worker and workplace fit in learning organisation. *International Journal of Learning and Change*, 8(3/4), 245-260.
- Grzybowska, A. (2015). Kapitał ludzki a rozwój sektorów współczesnej gospodarki. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 41(2), 11-19.
- Harrigan, K.R., Dalmia, G. (1991). Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage. *Planning Review*, 19(6), 4-6.
- Heranus, T., Mikulić, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268-292.

- Hislop, D. (2008). Conceptualizing Knowledge Work Utilizing Skill and Knowledge-based Concepts: The Case of Some Consultants and Service Engineers. *Management Learning*, 39(5), 579-596.
- Horribe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in your Organization*. Toronto: John Wileys and Sons.
- Imafidon, T.C. (2009). Managing the Knowledge Worker in a Knowledge Economy: Present Problems and Future Prospects in African Organizations. *Ife Psychologia*, 17(2), 19-39.
- Jabagi, N., Croteau, A.-M., Audebrand, L.K., Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192-213.
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., Singh, S.K.G. (2016). Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(2), 266-288.
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jha, J.K., Pandey, J., Varkkey, B. (2019). Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers. Moderating effects of psychological contract. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 225-245.
- Kaplan, S., Fisher, Y. (2021). The role of the perceived community social climate in explaining knowledge-workers staying intentions. *Cities*, 111, 103105.
- Kelley, R.E. (1985). *The Gold-Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Workforce*. Reading: Addison-Wesley.
- Khalique, M., Shaari, J.A.N.B, Isa, A.H.B.M. (2013). The road to the development of intellectual capital theory. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(2), 122-136.
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 178-197.
- Krough, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University Press.
- Kryszczuk, M.D. (2008). *Konceptualizacja i metody pomiaru pracowników sektora informacyjnego*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kucharska, W., Erickson, G.S. (2019). The influence of IT-competency dimensions on job satisfaction, knowledge sharing and performance across industries. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(3), 387-407.
- Kucharska, W. (2021a). Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT. *Journal of Knowledge Management*, 25, 105-128.
- Kucharska, W. (2021b). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 121-141.
- Lee, S.H.A., Lim, T.-M. (2015). A study on the perception of POKM as the organizational knowledge sharing enabler. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 45(2), 292-318.
- Ling, Y.-H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance: knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Lu, J., Lv, Y. (2011). Research of Electric Power Enterprise Knowledge Workers' Incentive Based on Fuzzy Model. *Procedia Engineering*, 16, 695-701.
- Margaryan, A., Milligan, C., Littlejohn, A. (2011). Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 568-581.

- Maruta, R. (2012). Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*, 30, 35-47.
- Mehralian, G., Nazari, J.A., Ghasemzadeh P. (2018). The effect of knowledge creation process on organizational performance using the BCS approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802-823.
- Migueluez, E. (2019). Collaborative patents and the mobility of knowledge workers. *Technovation*, 86-87, 62-74.
- Miles, I.D., Belousova, V., Chichkanov, N. (2019). Knowledge intensive business services: innovation and occupations. *FORESIGHT*, 21(3), 377-408.
- Mládková, L. (2015). Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 181, 178-184.
- Moravec, J.W. (2013). Knowmad society: the “new” work and education. *On the Horizon*, 21(2), 79-83.
- Morawski, M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Moskaliuk, J., Burmeister, C.P., Landkammer, F., Renner, B. (2017). Environmental effects on cognition and decision making of knowledge workers. *Journal of Environmental Psychology*, 49, 43-54.
- Murray, A.J., Greenes, K.A. (2007). From knowledge worker to knowledge economy: Six billion minds co-creating the future. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 37(1), 7-13.
- Noga, M. (2018). Gospodarka narodowa jako byt strukturalny. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 362, 7-18.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Olsen, K.M. (2016). The power of workers. Knowledge work and the power balance in Scandinavian countries. *Employee Relations*, 38(3), 390-405.
- Paton, S. (2009). Cutting through the confusion of contemporary work. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 88-97.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2020a). *Kooperacja w perspektywie zasobów niematerialnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2020b). Uwarunkowania dyfuzji wiedzy profesjonalnej – teoria i praktyka. W: J. Nesterak, B. Ziębicki (red.), *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju współczesnych organizacji* (s. 97-113). Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., Tehssen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947.
- Reed, M.I. (1996). Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies*, 17(4), 537-597.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., Drachsler, H. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions – Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150-174.
- Rosiński, J. (2013). *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Salem, N.B.B.S., Yusof, N.A.M. (2013). Diagnosing Organization Systems Model for Knowledge Workers Development in Malaysian Biotechnology Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 81, 613-623.

- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1), 5-16.
- Scott, P.B. (2005). Knowledge workers: social, task and semantic network analysis. *Corporate Communications: International Journal*, 10(3), 257-277.
- Shin, M.M., Lee, J., Chung, J. (2021). Knowledge workers' existential affirmation and innovativeness: a Kierkegaardian redescription of Drucker. *European Journal of Innovation Management*, 1(1).
- Skyrme, D.J. (1999). *Knowledge Networking: Building the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Smulski, J. (2020). *Rynek IT i telekomunikacji w Polsce. Szanse, zagrożenia, bariery rozwoju*. Pobrane z: <https://www.ict2020.pl>.
- Sokół, A., Figurska, I. (2021). The Importance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. *Energies*, 14, 6751. Pobrane z: <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/20/6751>.
- Sumbal, M.S., Tsui, E., Durst, S., Shujahat, M., Ali, S.M. (2020). A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 631-661.
- Surawski, B. (2018). Specjaliści jako kluczowa grupa pracowników wiedzy w organizacji i gospodarce. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 3(2), 251-264.
- Surawski, B. (2019). Who is "knowledge worker" – Clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management*, 23(1), 105-133.
- Sveiby, K. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decisions*, 45(4), 1636-1655.
- Švarc, J. (2016). The knowledge worker is dead: What about professions? *Current Sociology*, 64(3), 392-410.
- Tammelinn, M., Koivunen, T., Saari, T. (2017). Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(9/10), 591-604.
- Tanaka, S. (2011). The notion of embodied knowledge W: P. Stenner, J. Cromby, J. Motzkau, J. Yes, Y. Haosheng (eds.), *Theoretical psychology: Global transformations and challenges* (s. 149-157). Captus Press.
- Tchórzewski, M. (2021). *Rozwój rynku IT szansą dla Polski*. Pobrane z: <https://www.computerworld.pl/news/Rozwoj-rynk-u-IT-szansa-dla-Polski,408139.html>.
- Teo, S.T.T., Lakhani, B., Brown, D., Malmi, T. (2008). Strategic human resource management and knowledge workers. A case study of professional service firm. *Management Research News*, 31(9), 683-696.
- Toth, I., Heinänen, S., Nisula, A.-M. (2020). Personal resources and knowledge workers' job engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 595-610.
- Tsai, S. (2018). Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1712-1735.
- Upadhyay, P., Singh, R., Jahanyan, S., Nair, S. (2016). Measuring the effects of role efficacy enhancement on knowledge workers. Evidence from Indian IT industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 860-872.
- Wolff, E.N. (2006). The growth of information workers in the US economy 1950-2000: The Role of Technological Change. *Computerization, and Structural Change, Economic Systems Research*, 18(3), 221-255.
- Woźniak, J., Kuropatwicki, B. (2017). Trzy typy pracowników wiedzy. *Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce*, 25(2), 20-41.

Urszula KOBYLIŃSKA

Politechnika Białostocka

SYLWETKA NAUKOWCA ZAANGAŻOWANEGO WE WSPÓLPRACĘ Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI W POLSCE

Wprowadzenie

Uczelnie od lat poszukują tożsamości, poszerzając swoje misje o nowe obszary, w tym współpracę z otoczeniem zewnętrznym. Historia kooperacji między uczelniami a przedsiębiorstwami nie jest długa. W tym systemie role przedsiębiorstw i uczelni ulegały radykalnej zmianie (Szumigalska, Anthony, 2013, s. 92-93). Nowe modele funkcjonowania uczelni mają swoje źródło w eksperymentach organizacyjnych Massachusetts Institute of Technology (MIT), Uniwersytetu Stanforda lub Uniwersytetu Teksasńskiego w Austin. W modelach funkcjonowania tych uczelni komercjalizacja nie jest traktowana jako działalność stricte uboczna. Uczelnie te podjęły próbę utrzymania wysokiego poziomu działalności naukowo-badawczej, najwyższego poziomu kształcenia, przy jednoczesnym stworzeniu na uczelni centrów przedsiębiorczości i transferu wiedzy i technologii do przemysłu (Matusiak, 2010).

W konsekwencji ukształtowały się różne modele uniwersytetów i kształcenia na poziomie wyższym (Stec, 2017; Guerrero, Urbano, Cunningham, 2015). Uczelnie coraz częściej w większym stopniu ukierunkowane są na komercjalizację wyników badań, przedsiębiorczość akademicką oraz współpracę z sektorem biznesu. Takie działania możliwe są dzięki aktywnej roli uczelni w rozwijaniu ekosystemów przedsiębiorczości, które umożliwiają naukowcom wiele różnych alternatyw dla swoich pracowników (praca w spółkach spin-off, uczestnictwo w konsorcjach z przedsiębiorstwami etc.) (Audretsch, 2014; Guerrero i in., 2015; Audresch, 2014).

Najlepsze modele i praktyki współpracy międzysektorowej pochodzą z uczelni amerykańskich, ponieważ doświadczenia tego kraju w tym obszarze są najdłuższe. W Polsce dopiero od kilkunastu lat transfer wyników badań naukowych do przemysłu zaczął być dla uczelni tak samo ważny jak prowadzenie badań naukowych oraz kształcenie studentów. Taka ścieżka rozwoju oferty uczelni ma w konsekwencji przyczynić się do poprawy innowacyjności gospodarki i zwiększenia potencjału rozwoju uczelni (Wiatrak, 2018). Jednakże, jak wskazują statystyki i porównania międzynarodowe, w tym obszarze jest jeszcze wiele do zrobienia. W prestiżowym rankingu Global Innovation Index, Polska została nisko sklasyfikowana, dopiero na 79. pozycji w kategorii „współpraca uczelni z przemysłem” (The Global Innovation Index, 2020). Niewątpliwie przyczyn takiej sytuacji można doszukać się wielu, np. brak wystarczających środków finansowych na wspólne projekty, bariery systemowe, mentalne (Feldy i in., 2014).

W niniejszym rozdziale przyjęto, że współpraca naukowców z przedsiębiorstwami polega na podejmowaniu wspólnych działań, ukierunkowanych na komercjalizację wyników badań (np. w postaci wspólnych patentów, licencji, spółek spin-off) i może obejmować inne odpłatne lub nie formy zaangażowania, tj. wspólne projekty badawczo-

-rozwojowe, publikacje z osobami z biznesu, uczestnictwo w konferencjach i seminariach organizowanych przez przedsiębiorstwa, angażowanie studentów oraz doktorantów do współpracy z przedsiębiorstwami.

Opracowanie konkretnych rozwiązań stymulujących zaangażowanie naukowców we współpracę z przedsiębiorstwami wymaga szeroko zakrojonych badań empirycznych i poznania uwarunkowań współpracy obu sektorów. Identyfikacja determinant, które decydują o sukcesie współpracy, a także tych, które w małym stopniu wpływają na nawiązywanie wzajemnych relacji, może zwiększyć skuteczność opracowywanych polityk i strategii w tym zakresie.

Główny obszar zainteresowania w niniejszym opracowaniu stanowi chęć poznania stanu współpracy naukowców uczelni technicznych z przedsiębiorstwami i przybliżenie sylwetki osób podejmujących taką współpracę. Diagnoza w obszarze współpracy oraz identyfikacja głównych cech naukowców podejmujących współpracę ma duże znaczenie dla opracowania założeń strategii zwiększania potencjału i skali transferu wiedzy. Badania nad tym zjawiskiem wydają się być ważne z uwagi na potencjalne efekty takiej kooperacji w postaci innowacyjnych technologii, wynalazków, patentów, licencji, nowej wiedzy w zakresie organizacji pracy. Jak wskazują wyniki badań dotychczas opublikowane w literaturze przedmiotu, na chęć angażowania się naukowców do współpracy z przedsiębiorstwami wpływają różne czynniki, m.in. czynniki indywidualne (np. płeć, doświadczenie), cechy organizacji, w której zatrudniony jest naukowiec (np. otrzymane wsparcie wydziału) czy kontekst instytucjonalny (np. polityki publiczne oraz regulacje) (Perkmann i in., 2021).

Celem głównym niniejszego rozdziału jest przybliżenie sylwetki naukowca uczelni technicznej, współpracującego z przedsiębiorstwami. Dokonano też systematyzacji wiedzy i diagnozy stanu w obszarze podejmowania przez naukowców współpracy z sektorem biznesu. Aby zrealizować cel badań, przeprowadzono badania zarówno literaturowe, jak i empiryczne (ilościowe) wśród populacji naukowców pochodzących z uczelni technicznych. Celem przeprowadzonego badania było pogłębienie wiedzy w szczególności w obszarze cech indywidualnych naukowca podejmującego współpracę z przedsiębiorstwami, przybliżając jego sylwetkę i czynniki mogące sprzyjać takiej kooperacji. Na wstępie procesu badawczego postawiono następujące pytania badawcze, Czy naukowcy uczelni technicznych współpracują z przedsiębiorstwami? Czy mają doświadczenie zawodowe w pracy w przedsiębiorstwie? Z jaką liczbą przedsiębiorstw nawiązują współpracę? Czy takie zmienne, jak płeć, stopień lub tytuł naukowy, dziedzina prowadzonych badań, realizowanie grantów badawczych, mają istotne znaczenie dla podejmowania współpracy oraz jej częstotliwości? Kontekst uczelni technicznych wydaje się zasadny ze względu na duży potencjał do współpracy, który tkwi w tych uczelniach oraz możliwe efekty podejmowanych relacji.

1. Relacje naukowców z przedsiębiorstwami – badania literaturowe

Nawiązywanie współpracy pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorstwami stało się przedmiotem wielu badań naukowych z rozmaitych powodów. Przede wszystkim publiczny system badań naukowych (składający się z instytucji szkolnictwa wyższego i innych publicznych organizacji prowadzących działalność z zakresu badań naukowych oraz innowacji) odgrywa kluczową rolę w generowaniu i rozwijaniu wiedzy, które są potrzebne innowacyjnym przedsiębiorstwom i które umożliwiają im korzystanie

z wyników działań podejmowanych w ramach badań naukowych (*Badania naukowe i innowacje*, 2016). Badacze tematu wskazują, że współpraca przedstawicieli nauki i biznesu obejmuje zróżnicowane mechanizmy oraz formy transferu wiedzy (Bozeman, Gaugman, 2007). W badaniach empirycznych skupiano się na zdolnościach uczelni do wykorzystywania praw własności intelektualnej poprzez umowy własności patentów, akademickie firmy spin-off, licencje oraz wspólne projekty badawcze z przemysłem (D'Este, Nesta, Patel, 2005), ale też analizowano takie kanały współpracy, jak: mobilność personelu, kontakty nieformalne, relacje konsultingowe, nieformalna wymiana informacji i szkolenia dla przedsiębiorstw (Brimble, Florida, 2007; Mathews, Mei-Chih, 2007). Literatura przedmiotu w pewnym zakresie dokonała określenia determinant współpracy naukowców z przedsiębiorstwami, w szczególności z perspektywy naukowców. Wielu badaczy, po dogłębnych badaniach literaturowych, stwierdza, że czynniki indywidualne (związane z osobą naukowca) w większym stopniu wyjaśniają zaangażowanie naukowców we współpracę niż pozostałe czynniki, np. polityki publiczne czy wsparcie instytucjonalne (D'Este, Nesta, Patel, 2005). Jak wskazują wyniki innych badań, mężczyźni naukowcy są znacznie bardziej skłonni do angażowania się w relacje z przedsiębiorstwami (Feldy i in., 2014). Wpływ wieku i stażu pracy nie został jednoznacznie określony w badaniach (Boardman, Ponomariov, 2009; D'Este, Patel, 2007; Feldy i in., 2014). Biorąc pod uwagę, że zaangażowanie naukowca we współpracę z sektorem biznesu jest często powiązane z osobistymi kontaktami, bardziej doświadczeni badacze prawdopodobnie będą mieli szersze kontakty, co pozwoli im znaleźć potencjalnych partnerów dla swoich projektów w sektorze prywatnym (Haeussler, Colyvas, 2011). Wcześniejsze doświadczenia ze współpracy pozytywnie wpłyną na postawy naukowców wobec przemysłu, a także na ich wspólne zachowania (D'Este, Patel, 2007). Wyniki te są poparte badaniami, że wcześniejsze doświadczenia z komercjalizacją, patentowaniem lub tworzeniem wspólnych przedsięwzięć badawczych zwiększają prawdopodobieństwo udziału naukowców we wspólnych działaniach (Bekkers, Bodas-Freitas, 2008). Różne badania wskazują na komplementarność pomiędzy pozyskaniem grantów przez naukowców a funduszami pozyskiwanymi z przemysłu (Boardman, Ponomariov, 2009; Bozeman, Gaughan, 2007; Lee, Bozeman, 2005). Wydaje się, że sukces naukowców w pozyskiwaniu funduszy działa jako sygnał dla prywatnych firm przy identyfikowaniu potencjalnych współpracowników, prowadząc w konsekwencji do większego zaangażowania. Umiejętność pozyskiwania środków publicznych może też wskazywać na ogólną zdolność do przyciągania funduszy, co także zwiększy prawdopodobieństwo przejścia do projektów współpracy z przemysłem.

Ogólnie rzecz biorąc, istniejąca literatura teoretyczna dostarcza wiedzy o wielu czynnikach, przede wszystkim o charakterze motywacyjnym (czynniki zachęcające do podejmowania współpracy) (Hellman, 2005), które determinują skłonność naukowców akademickich do angażowania się w działania komercjalizacyjne, które zapewniają dodatkowe dochody (motywy finansowe). Wśród innych motywacji do współpracy wskazuje się dostęp do wyspecjalizowanej technologii z przemysłu oraz chęć poprawy reputacji i wiarygodności naukowca poprzez angażowanie się w międzysektorowe projekty (Arvanitis, Kubli, Woertel, 2008). Ponadto niektóre podstawowe cechy instytutów lub wydziałów, takie jak rodzaj dziedziny naukowej (np. nauki inżyniersko-techniczne), rozległość czy istnienie strategicznego ukierunkowania instytucji na badania wydają się mieć istotny wpływ na skłonność naukowców do transferu wiedzy do przedsiębiorstw (Arvanitis, Kubli, Woertel, 2008). Jak wykazali np. J. Howell oraz współpracownicy

(1998), F. Meyer-Krahmer i U. Schmock (1998), a także P. D'Este i współpracownicy (2005), badacze uniwersyteccy decydują się na interakcję z przemysłem (obok dostępu do dodatkowych dochodów z badań), aby zapewnić sobie możliwość zastosowania wyników badań w praktyce, dostęp do obiektów przemysłowych i śledzenie na bieżąco problemów branżowych (D'Este, Nesta, Patel, 2005). Jest mało prawdopodobne, aby jakakolwiek pojedyncza forma interakcji zaspokajała tak szeroki zakres motywacji. Przykładowo, consulting naukowców na rzecz przedsiębiorstw może przynosić dodatkowe dochody, a już wspólne projekty badawcze umożliwią naukowcom dostęp do umiejętności i obiektów, które są w posiadaniu przemysłu. Oznacza to, że naukowcy zmotywowani do interakcji z przemysłem będą prawdopodobnie robić to poprzez różnorodne formy, a nie za pomocą jednego mechanizmu. Taka różnorodność umożliwi im czerpanie większych korzyści zarówno finansowych (np. dochód z badań), jak i niepieniężnych (np. zadowolenie z dostępu do badań).

2. Metodyka badań i próba badawcza

Jak wskazano we wstępie, celem rozważań podjętych w niniejszym rozdziale było uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, m.in. Czy naukowcy uczelni technicznych współpracują z przedsiębiorstwami? Czy mają doświadczenie zawodowe w pracy przedsiębiorstwie? Z jaką liczbą przedsiębiorstw nawiązują współpracę? Czy takie zmienne, jak płeć, stopień lub tytuł naukowy, dziedzina prowadzonych badań, realizowanie grantów badawczych, mają istotne znaczenie dla podejmowania współpracy oraz jej częstotliwość?

Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, w pierwszym etapie badania przeprowadzono pogłębione studia literaturowe, poruszające tematykę współpracy między nauką a przedsiębiorstwami. Następnie przeprowadzono ogólnopolskie badania sondażowe wśród naukowców pochodzących z 18 uczelni technicznych w Polsce¹. Badanie zrealizowano w okresie IV kwartał 2020/I kwartał 2021. Do badań wybrano uczelnie techniczne z uwagi na fakt że wszystkie są instytucjami publicznymi, funkcjonują w oparciu o te same przepisy prawa, mają na celu głównie kształcenie inżynierów i rozwój nauki w dziedzinach inżynierjno-technicznych, a także prowadzą zbliżone kierunki studiów. Pomimo zróżnicowania ich wielkości, można je rozpatrywać jako jednorodną grupę. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem techniki CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*). Zaproszenie do badania wraz z linkiem przesłano pocztą e-mail do grupy ponad 15 tys. naukowców. Ostatecznie pozyskano 526 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy (wskaźnik odpowiedzi wyniósł ok. 3,4%)².

Do analizy wyników badań wykorzystano statystyki opisowe i test niezależności chi-kwadrat. Test niezależności chi-kwadrat jest wykorzystywany w celu sprawdzenia, czy 2 zmienne są niezależne od siebie (występuje brak korelacji). Odpowiada na pytanie, czy związek pomiędzy zmiennymi jest statystycznie istotny (McHugh, 2013). W badaniu wyznaczono kilka zmiennych zależnych, które ściśle wiążą się z tematyką wcześniej opisanych w artykule obszarów badawczych. Są to:

- posiadanie doświadczenia we współpracy z przedsiębiorstwami;
- liczba przedsiębiorstw, z którymi naukowiec współpracuje.

¹ W uczelniach technicznych w 2020 roku zatrudnionych było 19 005 nauczycieli akademickich (dane GUS, 2020).

² Baza adresów e-mail naukowców pozyskana została na podstawie informacji ze stron internetowych uczelni, wydziałów i katedr, a liczyła 15 534 rekordy.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 1.4.
Struktura próby badawczej

Płeć	Liczba odp.	% odp.	Staż pracy	Liczba odp.	% odp.
mężczyźni	351	64,5	1-3	38	7,2
kobiety	175	35,5	4-8	96	18,2
Stopień/tytuł naukowy			9-15	128	24,4
mgr	11	4	16-25	150	28,6
mgr inż.	47	8,9	pow. 25	114	21,6
dr	49	9	Dziedzina naukowa respondenta		
dr inż.	223	41	inżynieryjno-techniczne	388	71,3
dr hab.	29	6,6	społeczne	85	15,6
dr hab. inż.	119	21,7	ściśle i przyrodnicze	45	8,6
prof.	48	8,8	pozostałe	8	4,6
Rodzaj prowadzonych badań <i>(należało wskazać wszystkie rodzaje prowadzonych badań)</i>			Realizowanie grantu (w okresie ostatnich 3 lat)³		
podstawowe	305	58,1	tak	251	47,7
stosowane	256	48,7	nie	275	52,3
przemysłowe	180	34,3	Doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie		
prace rozwojowe	238	45,2	tak	221	42,1
nie prowadzi badań	12	2,2	nie	305	57,9
Liczba przedsiębiorstw, z którymi naukowiec współpracował w ciągu ostatnich 3 lat			Współpraca respondenta z przedsiębiorstwami (w ciągu ostatnich 3 lat)		
0	65	12,4	tak	487	92,5
1-2	212	40,4	nie	39	7,5
3-5	159	30,1			
6-9	48	9,2			
10 i więcej	42	7,9			

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zmiennych niezależnych wyróżniono:

- płeć naukowca;
- posiadany stopień lub tytuł zawodowy/naukowy;
- dziedzina nauki;
- posiadanie grantu.

Szczegółową charakterystykę próby badawczej zawarto w tabeli 1.4. Zgodnie z danymi pozyskanymi z próby, wśród respondentów przeważali mężczyźni (64,5%). W ankiecie wzięło udział 35,5% kobiet. Taka proporcja wydaje się być w zgodzie z rzeczywistym rozkładem płci w środowisku naukowym (Feldy i in., 2014). W próbie przeważały osoby ze stażem pracy w swojej uczelni pomiędzy 16 a 25 lat (28,6%), a najmniej respondentów przepracowało w uczelni do 3 lat (7,2%). Ponad 40% próby stanowili naukowcy ze stopniem dr inż., a w dalszej kolejności naukowcy posiadali stopień doktora hab. inż. (21,7%). Najmniejsza grupa respondentów posiadała tytuł magistra (4%). W grupie badanych przeważały osoby reprezentujące dziedzinę nauk inżynieryjno-technicznych (71,3%), co jest uzasadnione specyfiką uczelni technicznych oraz faktem prowadzenia przez nie głównie kierunków inżynieryjno-technicznych. W przeprowadzonym badaniu najmniej liczną grupę stanowili zaś przedstawiciele nauk rolniczych i leśnych oraz medycznych (4,6%), ujęci w grupie respondentów pozostałych

³ Granty finansowane z : MNiSW lub NCBiR lub NCN.

nauk. Ankietowani naukowcy w szczególności prowadzili badania podstawowe (58,1%), a w dalszej kolejności stosowane (48,7%) i prace rozwojowe (45,2%). Większość z nich (ale nieznaczna) w ostatnich latach nie realizowała grantu z NCN lub NCBiR (52,3%).

3. Wyniki badań

Jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, zdecydowana większość, gdyż aż 92,5%, naukowców na przestrzeni ostatnich 3 lat współpracowała w jakiegokolwiek formie z przedsiębiorstwami. Dużo mniejsza liczba naukowców posiada osobiste doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie (42,1%) (tabela 1.4), ale i tak wynik wydaje się dość satysfakcjonujący z uwagi na fakt, że godzenie pracy na uczelni i w sektorze prywatnym wymaga wzmoczonego wysiłku oraz zaangażowania ze strony naukowców. Badani naukowcy najczęściej współpracowali z 1-2 przedsiębiorstwami (40,4%).

W tabeli 1.5 zawarto rozkład odpowiedzi na pytanie odnośnie do podejmowania przez naukowców współpracy w zależności od płci. Jak widać, większa liczba mężczyzn współpracuje z przedsiębiorstwami niż badana próba kobiet.

Tabela 1.5.

Płeć a podejmowanie współpracy – liczebności obserwowalne

Podejmowanie współpracy	Współpracuje	Nie współpracuje	Suma wiersze
Płeć (M/K)			
mężczyźni	340 (67,59%)	11 (47,83%)	351
kobiety	163 (32,41%)	12 (52,17%)	175
SUMA/% kolumny	503 (100%)	23 (100%)	526

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1.6 przedstawiono wyniki testu niezależności chi-kwadrat, pokazujący korelacje pomiędzy dwoma zmiennymi: płcią a podejmowaniem współpracy.

Tabela 1.6.

Test niezależności chi-kwadrat Pearsona

		Podejmowanie współpracy
Płeć	Chi-Square	3,871481
	Df	df=1
	Istotność (Sig.)	p=,04911

Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu Chi-kwadrat dla badanych zmiennych (poziom prawdopodobieństwa testowego dla zmiennych zależnych nie przekraczający wartość 0,05) wskazuje, że fakt podejmowania współpracy jest zależny od płci. Mężczyźni – naukowcy częściej podejmują współpracę niż kobiety – naukowcy. Taka sytuacja może być związana z faktem, że dziedziny nauk, które są podejmowane w uczelniach technicznych są zdominowane przez mężczyzn, zatem kobiety statystycznie rzadziej mają możliwość nawiązywania relacji z przedsiębiorstwami. Poza tym kobiety zazwyczaj mają więcej obowiązków związanych np. z macierzyństwem, za co mogą cenić elastyczność pracy na uczelni, a z drugiej strony mogą nie mieć wystarczająco czasu na dodatkowe zatrudnienie w biznesie czy realizowanie wspólnych projektów.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

W kolejnym pytaniu respondenci zapytani zostali o liczbę przedsiębiorstw, z którymi mieli okazję współpracować w okresie ostatnich 3 lat. Wyniki obserwowalne ukazano w tabeli 1.7.

Tabela 1.7.

Płeć a liczba przedsiębiorstw z którymi naukowiec współpracuje

Liczba przedsiębiorstw Płeć	0	1-3	4-5	6-10	pow. 10	Suma wiersze
mężczyźni	27 (50%)	145(65,91%)	105 (64,81%)	36 (76,60%)	38 (88,37%)	351
kobiety	27 (50%)	75 (34,09%)	57 (35,19%)	11 (23,40%)	5 (11,63%)	175
SUMA / % kolumny	54(100%)	220 (100%)	162 (100%)	47 (100%)	43 (100%)	526

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1.8 zawarto wyniki testu niezależności chi-kwadrat dla zmiennych: płeć oraz liczba przedsiębiorstw, z którymi naukowiec współpracuje.

Tabela 1.8.

Test niezależności chi-kwadrat Pearsona

		Liczba przedsiębiorstw
Płeć	Chi-Square	18,27466,
	Df	df=4
	Istotność (Sig.)	p=,00109

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonego testu niezależności chi-kwadrat, również w przypadku częstotliwości podejmowanych relacji wyniki okazały się istotne statystycznie. Mężczyźni naukowcy podejmują więcej interakcji z przedsiębiorstwami niż kobiety. W szczególności zauważalna jest taka różnica w większej niż 6 liczbie interakcji (tabela 1.7).

W analizie kolejnej zmiennej niezależnej (dziedzina nauki) zauważono, że najwięcej przedstawicieli nauk inżynieryjno-technicznych współpracuje z przedsiębiorstwami (74%) (tabela 1.9). Stwierdzono jednak, że fakt podejmowania współpracy nie jest zależny od dziedziny badań reprezentowanej przez naukowca (tabela 1.10). Nie wydaje się to być spójne z innymi wynikami badań, gdzie udowodniono, że niektóre dziedziny, np. nauki inżynieryjno-techniczne, są bardziej istotne w podejmowaniu współpracy z przedsiębiorstwami niż inne, o bardzo małym znaczeniu dla przemysłu (np. badania Feldy i in., 2014).

Tabela 1.9.

Dziedzina badań naukowca a podejmowanie współpracy z przedsiębiorstwami

Podejmowanie współpracy Dziedzina nauki	Współpracuje	Nie współpracuje	Suma wiersze
inżynieryjno-techniczne	371 (73,76%)	17 (73,91%)	388
społeczne	83 (16,5%)	2 (8,70%)	85
ściśle i przyrodnicze	42 (8,35%)	3 (13,04%)	45
pozostałe	7 (1,39%)	1 (4,35%)	8
SUMA/% kolumny	503 (100%)	23 (100%)	526

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 1.10.

Test niezależności chi-kwadrat Pearsona

		Podejmowanie współpracy
Dziedzina nauki	Chi-Square	3,086457
	Df	df=4
	Istotność (Sig.)	p=,54346

Źródło: opracowanie własne.

Podobna sytuacja (braku istotnych różnic) dotyczy liczby przedsiębiorstw, z którymi naukowcy podejmują współpracę (tabela 1.11). Dziedzina wiedzy naukowca nie wpływa istotnie statystycznie na liczbę przedsiębiorstw, z którymi podejmowana jest współpraca. W tym obszarze zauważono, że największą liczbę interakcji podejmują przedstawiciele nauk inżyniersko-technicznych, co może wynikać także z największej reprezentatywności grupy respondentów zatrudnionych w uczelniach technicznych.

Tabela 1.11.

Dziedzina badań a liczba przedsiębiorstw

Dziedzina	Liczba przedsiębiorstw						Suma wiersze
	0	1-3	4-5	6-10	pow. 10		
inżyniersko-techniczne	29 (53,70%)	167 (75,91%)	121 (74,69%)	36 (76,60%)	35 (81,40%)	388	
społeczne	12 (22,22%)	31 (14,09%)	27 (16,67%)	9 (19,15%)	6 (13,95%)	85	
ściśle i przyrodnicze	12 (22,22%)	19 (8,64%)	10 (6,17%)	2 (4,25%)	2 (4,65%)	45	
pozostałe	1 (1,86%)	3 (1,36%)	4 (2,47%)	0	0	8	
SUMA/% kolumny	54 (100%)	220 (100%)	162 (100%)	47 (100%)	43 (100%)	526	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.12.

Test niezależności chi-kwadrat Pearsona

		Liczba przedsiębiorstw
Dziedzina nauki	Chi-Square	24,93714
	Df	df=16
	Istotność (Sig.)	p=,07094

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną analizowaną zmienną niezależną był stopień lub tytuł naukowca, sklasyfikowany w 7 kategorii (tabela 1.13).

Tabela 1.13.

Stopień/tytuł naukowca a podejmowanie współpracy

Stopień	Podejmowanie współpracy		Suma wiersze
	Współpracuje	Nie współpracuje	
mgr	9 (1,79%)	2 (8,70%)	11
mgr inż.	43 (8,55%)	4 (17,39%)	47
dr	46 (9,15%)	3 (13,04%)	49
dr inż.	215 (42,74%)	8 (34,78%)	223
dr hab.	27 (5,37%)	2 (8,70%)	29
dr hab. inż.	115 (22,86%)	4 (17,39%)	119
prof.	48 (9,54%)	0 (0%)	48
SUMA kolumny	503 (100%)	23 (100%)	526

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Z pozyskanego materiału wynika, że z przedsiębiorstwami najczęściej współpracują naukowcy ze stopniem dr inż. Posiadany stopień lub tytuł naukowy badacza w świetle wyników badania jednak nie ma istotnego wpływu na fakt podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami (tabela 2.14), ale już ma znaczenie w przypadku liczby podmiotów, z którymi podejmowana jest interakcja (tabela 1.16).

Tabela 1.14.

Test niezależności chi kwadrat Pearsona

		Podejmowanie współpracy
Stopień/tytuł naukowy	Chi-Square	10,55650
	Df	df=6
	Istotność (Sig.)	p=,10309

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1.15, naukowcy ze stopniem dr inż. kilkakrotnie częściej współpracują z większą liczbą przedsiębiorstw niż respondenci z innym stopniem lub tytułem.

Tabela 1.15.

Stopień/tytuł naukowca a liczba przedsiębiorstw

Stopień/tytuł	Liczba przedsiębiorstw					Suma wiersze
	0	1-3	4-5	6-10	pow. 10	
mgr	2 (3,70%)	6 (2,73%)	0 (0%)	1 (2,13%)	2 (4,65%)	11
mgr inż.	4 (7,41%)	30 (13,64%)	7 (4,32%)	1 (2,13%)	5 (11,63%)	47
dr	7 (12,96%)	20 (9,09%)	14 (8,64%)	3 (6,38%)	5 (11,63%)	49
dr inż.	20 (37,04%)	90 (40,91%)	74 (45,68%)	20 (42,55%)	19 (44,19%)	223
dr hab.	8 (14,81%)	12 (5,45%)	7 (4,32%)	2 (4,26%)	0 (0%)	29
dr hab. inż.	9 (16,67%)	46 (20,91%)	45 (27,78%)	11 (23,40%)	8 (18,60%)	119
prof.	4 (7,41%)	16 (7,27%)	15 (9,26%)	9 (19,15%)	4 (9,30%)	48
SUMA /%kolumny	54	220	162	47	43	526

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.16.

Test niezależności chi kwadrat Pearsona

		Liczba przedsiębiorstw
Stopień/tytuł	Chi-Square	41,46457
	Df	df=24
	Istotność (Sig.)	p=,01480

Źródło: opracowanie własne.

Relacja doświadczenia wyrażona stopniem bądź tytułem naukowym do intensywności podejmowania relacji współpracy z przedsiębiorstwami nie została w literaturze określona jednoznacznie. Z jednej strony można zauważyć twierdzenia, że młodzi naukowcy są bardziej otwarci na podejmowanie współpracy z przedsiębiorstwami (D'Este, Patel, 2007), z drugiej zaś zauważa się, że to starsi naukowcy częściej kooperują z biznesem dzięki wypracowanym przez lata kontaktom (Landry, Amara, Ouimet, 2005). Być może młodzi naukowcy są zmotywowani do współpracy, ponieważ

widzą w niej nowe możliwości oraz szansę zdobycia doświadczenia i rozwoju kariery. Dla starszych badaczy natomiast motywację stanowi możliwość prowadzenia badań interesujących, ryzykownych, ale zarazem innowacyjnych (Feldy i in., 2014).

Kolejne analizy dotyczyły zależności pomiędzy realizowaniem przez naukowca grantu a podejmowaniem współpracy z przedsiębiorstwami. W badanej populacji wyniki rozłożyły się po równo w kwestii posiadania/nie posiadania grantu (tabela 1.17). Naukowcy nieposiadający grantu nieznacznie częściej współpracują z przedsiębiorstwami niż respondenci, którzy realizują granty (zależność istotna statystycznie) (tabela 1.18). Można to wytłumaczyć faktem, że naukowcy w swoim środowisku raczej konkurują publikacjami w renomowanych czasopismach czy też zdobywaniem grantów niż podejmowaniem współpracy z otoczeniem zewnętrznym. Naukowcy, którzy nie otrzymali i nie realizują grantu mogą mieć więcej czasu na angażowanie się w inne aktywności, np. współpracę z przedsiębiorstwami.

Tabela 1.17.

Realizowanie grantu a podejmowanie współpracy

Podejmowanie współpracy	Współpracuje	Nie współpracuje	Suma wiersze
Realizacja grantu			
tak	245 (48,71%)	6 (26,09%)	251
nie	258 (51,29%)	17 (73,91%)	275
SUMA/% kolumny	503 (100%)	23 (100%)	526

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.18.

Test niezależności chi kwadrat Pearsona

		Liczba przedsiębiorstw
Grant	Chi-Square	4,511189
	Df	df=1
	Istotność (Sig.)	p=,03367

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku ocen respondentów odnośnie do liczby przedsiębiorstw, z którymi współpracują, też wystąpiła zależność istotnie statystyczna (tabela 1.20). Naukowcy nieposiadający grantu tylko w odpowiedzi współpraca z 1-3 przedsiębiorstwami odnotowali większy odsetek deklaracji takiej częstotliwości współpracy. W pozostałych sytuacjach to właśnie naukowcy realizujący granty w ostatnich 3 latach współpracowali z większą niż 4 liczbą przedsiębiorstw.

Tabela 1.19.

Realizowanie grantu a liczba przedsiębiorstw

Liczba przedsiębiorstw	0	1-3	4-5	6-10	pow. 10	Suma wiersze
Grant						
tak	13 (24,07%)	88 (40%)	95 (58,64%)	32 (68,09%)	23 (53,49%)	251
nie	41 (75,93%)	132 (60%)	67 (41,36%)	15 (31,91%)	20 (46,51%)	275
SUMA kolumny/% kolumny	54 (100%)	220 (100%)	162 (100%)	47 (100%)	43 (100%)	526

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.20.

Test niezależności chi kwadrat Pearsona

		Liczba przedsiębiorstw
Grant	Chi-Square	33,49093
	Df	df=4
	Istotność (Sig.)	p=,00000

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Od co najmniej kilkunastu lat obserwuje się w Polsce rosnące zainteresowanie współpracą sektora nauki z biznesem, o czym świadczą przykładowo dane dotyczące zwiększającego się finansowania działalności B+R przez sektor przedsiębiorstw (Ziętek-Kwaśniewska, 2020). Oczywiście stan zastany daleko odbiega od pożądanego, najczęściej przybliżanego sukcesami amerykańskich uczelni. Mimo to, wzajemne relacje są coraz częściej istotnym tematem w debacie publicznej, gdzie dużą wagę przywiązuje się do przedsięwzięć badawczo-rozwojowych angażujących zarazem jednostki naukowe, jak i przedsiębiorstwa. Działania podejmowane przez ustawodawców motywowane są założeniem, że aby wiedza stała się narzędziem rozwoju, powinna znajdować praktyczne zastosowanie.

Przedstawione w niniejszym rozdziale wyniki badań w temacie współpracy naukowców z przedsiębiorstwami stanowią jedynie załączek i przyczynek do szerszej zakrojonych badań w tym obszarze. Niemniej jednak, rezultaty analiz stanowią pewien pogląd na sytuację współpracy naukowców z przedsiębiorstwami.

Jak wskazały wyniki badań, zdecydowana większość respondentów współpracowała z przedsiębiorstwami w ciągu ostatnich 3 lat. Całkiem spory odsetek respondentów posiada też doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie. Najczęściej naukowcy współpracują z 1-2 przedsiębiorstwami. Wśród indywidualnych cech naukowca, determinujących szansę nawiązania przez niego współpracy z przedsiębiorstwami i intensywność takiej w współpracy, istotny efekt odnotowano jedynie dla 2 zmiennych: płci i posiadania grantu. Zdecydowanie częściej i bardziej intensywnie współpracują z przedsiębiorstwami mężczyźni nierealizujący grantów. W przypadku zmiennej – stopień naukowy respondenta taka istotność została wykazana tylko w przypadku intensywności współpracy. Jak pokazały wyniki badania, największą grupę respondentów stanowili przedstawiciele nauk inżynierskich i technicznych (w porównaniu z naukami ścisłymi i przyrodniczymi oraz społecznymi). Nie wykazano jednak statystycznej istotności, że prowadzenie badań w tym obszarze zwiększa prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z sektorem gospodarczym. Należałoby zwrócić uwagę na reprezentowane dyscypliny naukowe. Wtenczas można byłoby bardziej precyzyjnie zweryfikować wpływ dyscypliny naukowej na chęć i intensywność podejmowanej współpracy.

Bibliografia

- Arvanitis, S., Kubli, U., Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: what university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy*, 37, 1867-1883.
- Audretsch, D.B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 313-321.
- Badania naukowe i innowacje*. (2016). Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- Bekkers, R., Bodas-Freitas, I.M. (2008). Analysing Knowledge Transfer Channels Between Universities and Industry: To What Degree Do Sectors Also Matter? *Research Policy*, 37(10), 1837-1853.
- Boardman, P.C., Ponomarev, B.L. (2009). University researchers working with private companies. *Technovation*, 29(2), 142-153.
- Bozeman, B., Gaughan, M. (2007). Impacts of grants and contracts on academic researchers' interactions with industry. *Research Policy*, 36(5), 694-707.
- Brimble, P., Florida, R. (2007). University-Industry Linkages and Economic Development: The Case of Thailand. *World Development*, 35(6), 1021-1036.
- D'Este, P., Patel, P. (2007). University-industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? *Research policy*, 36(9), 1295-1313.
- D'Este, P., Nesta, L., Patel, P. (2005). Analysis of University-Industry research collaborations in the UK: preliminary results of a survey of university researchers. *SPRU Report*. Pobrane z: <http://www.sussex.ac.uk/spru/documents/destereport.pdf>.
- Feldy, M., Knapieńska, A., Ostaszewski, M., Rószkiewicz, M., Tomczyńska A., Warzybok, B. (2014). *Naukowiec w relacjach z biznesem. Uwarunkowania transferu wiedzy w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo OPI.
- Guerrero, M., Urbano, D. (2019). A Research Agenda for Entrepreneurship and Innovation: the role of entrepreneurial universities. W: D.B. Audretsch, E.E. Lehmann, A.N. Link (eds.), *A Research Agenda for Entrepreneurship and Innovation* (s. 107-133). Edgar Publishing.
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. (2015). Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44(3), 748-764.
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J., Organ, D. (2014). Entrepreneurial Universities in Two European Regions: A Case Study Comparison. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 415-434.
- Haeussler, C., Colyva, J.A. (2011). Breaking the Ivory Tower: Academic Entrepreneurship in the Life Sciences in UK and Germany. *Research Policy*, 40(1), 41-54.
- Hellman, T. (2005). The Role of Patents for Bridging the Science to Market Gap. *NBER Working Paper*, 11460. Cambridge: Mass.
- Howell, J., Nedevea, M., Georghiou, L. (1998). *Industry-academic links in the UK. Report to HEFCE*. PREST. Manchester: University of Manchester.
- Landry, R., Amara, N., Ouimet, M. (2005). *A resources-based approach to knowledge transfer: evidence from Canadian university researches in natural sciences and engineering*. Copenhagen: Tenth Anniversary Summer Conference.
- Lee, S., Bozeman, B. (2005). The impact of research collaboration on scientific productivity. *Social Studies of Science*, 35(5), 673-702.
- Mathews, J.A., Hu Mei-Chih (2007). Enhancing the Role of Universities in BAILding National Innovative Capacity in Asia: The Case of Taiwan. *World Development*, 35(6), 1005-1020.
- Matusiak, K.B. (2010). *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- McHugh, M.L. (2013). The Chi-square test of independence. *Biochemia Medica*, 23(2), 143-149.

- Meyer-Krahmer, F., Schmock, U. (1998). Science-based technologies: university–industry interactions in four fields. *Research Policy*, 27(8), 835-851.
- Perkmann, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423-442.
- Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey M., Hughes, A. (2021). Academic engagement: A review of the literature 2011-2019. *Research Policy*, 50, 104-114.
- Ponomariov, B., Boardman, P.C. (2008). The effect of informal industry contacts on the time university scientists allocate to collaborative research with industry. *Journal of Technology Transfer*, 33, 301-313.
- Stec, P. (2017). *Komercjalizacja wyników badań naukowych*. Warszawa: Wolters Kluwers.
- Szumigalska, A., Anthony, A. (2013). Rozwój koncepcji przedsiębiorczości akademickiej na przykładzie rozwiązań amerykańskich. *Wrocławskie Studia Politologiczne*, 15, 90-103.
- The Global Innovation Index. (2020). *Who Will Finance Innovation?* Cornell University, INSEAD and WIPO.
- Wiatrak, A.P. (2018). Transfer wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 16(1).
- Ziętek-Kwaśniewska, K. (2020). Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w Polsce na tle Unii Europejskiej. *Studia BAS*, 1(61), 9-25.
- https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_research-innovation_pl.pdf.

Wioleta GRZYBOWSKA

Politechnika Białostocka

EFEKTYWNOŚĆ DECYZJI I POMYSŁÓW GRUPOWYCH

Wprowadzenie

Zmiany demograficzne, cyfryzacja, transformacja technologiczna, przemiany w obszarze pracowniczym, rosnące znaczenie niepewności w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw czy też zmiany klimatyczne charakteryzują współczesne otoczenie biznesowe. Wspomniane megatrendy mogą stanowić głębokie implikacje dla modeli biznesowych, procesów i struktur organizacyjnych. Co więcej, stają się podstawą do kwestionowania obecnych paradygmatów, stawiając menedżerów u progu nowych wyzwań, związanych ze skutecznością wdrażania nowych strategii w obliczu przemian, złożoności oraz w warunkach niepewności (Caldwell i in., 2012). Niemniej jednak podejmowanie decyzji w trudnych warunkach z pewnością może wpłynąć na racjonalność proponowanych rozwiązań. Z jednej strony decydenci są w stanie wykryć sygnały płynące z otoczenia i dostosować strategię oraz model biznesowy do nowych warunków, a z drugiej wymaga to od nich określonych zdolności poznawczych, które mogą być utrudnione ze względu na zorientowanie działań oraz procesów na realizację celu przedsiębiorstwa (Acciarini, Brunetta, Boccardelli, 2021).

W ostatnich latach zauważono zwiększenie zainteresowania grupowym podejmowaniem decyzji. Badania w zakresie efektywności wspólnych procesów decyzyjnych są stosunkowo młode, jednak stale opracowywane są nowe metody, których celem jest poprawa efektywności decyzji grupowych. Ze względu na złożoność procesów decyzyjnych instrumenty te można podzielić na takie, które dotyczą samego procesu podejmowania decyzji, skuteczności wyboru (wyników), a także te, które odnoszą się do oceny warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (warunki otoczenia) (Holska, 2016). Celem niniejszego artykułu jest aktualizacja bieżącej wiedzy z zakresu efektywności podejmowania decyzji grupowych za pomocą przeglądu literatury.

Proces decyzyjny stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw i występuje na wszystkich szczeblach zarządzania (Leśniowska-Gontarz, 2015, s. 225). Wielu autorów uważa, że decydowanie jest sposobem realizacji funkcji zarządzania (Penc, 2001, s. 189) oraz podstawowym zadaniem menedżera. H. Mintzberg definiuje proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie jako odrębną funkcję kierowniczą (1975). Należy pamiętać, że choć podejmowanie decyzji stanowi element funkcji zarządzania, jaką jest planowanie, to dotyczy to również części organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania (Griffin, 2017, s. 335).

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wzrasta waga podejmowanych decyzji. Menedżerowie zmuszeni są podejmować decyzje w warunkach niepewności i w oparciu o niską jakość informacji. Okres pandemii utrudnia etap eliminacji tych wariantów, które z punktu widzenia przyjętych kryteriów oceny miałyby zostać odrzucone w racjonalnym procesie decyzyjnym.

Dwie dekady intensywnych badań wskazały, że dzielenie się informacjami w grupach decyzyjnych może potencjalnie prowadzić do podejmowania lepszych decyzji (Devine, 1999). Niemniej należy zauważyć, że niechęć do dzielenia się informacjami w ramach grup decyzyjnych może szkodzić jakości decyzji grupowych. Rolą współczesnego menedżera staje się angażowanie działań oraz zasobów w celu kształtowania kultury organizacyjnej, sprzyjającej wymianie wiedzy.

Liczba badań mających na celu empiryczną analizę grupowego podejmowania decyzji oraz jej skutków wzrosła od końca lat 90. XX wieku, jednak w kontekście efektywności decyzji grupowych pozostaje nadal kilka wyzwań. Po pierwsze, należy odróżnić czynniki poprzedzające decyzje od tych, które mają wpływ na skuteczność samego procesu oraz te dotyczące analizy skutków wybranego rozwiązania. W tym kontekście ważne jest uznanie toczącej się debaty na temat tego, jak zdefiniować oraz zmierzyć „dobre” decyzje. Dodatkowo, biorąc pod uwagę zakres i złożoność procesów decyzyjnych, jak dotąd brak jest powszechnie stosowanych narzędzi pomiarowych lub standardowych miar wyników, co skutkuje niespójnym pomiarem, utrudniającym porównywalność wyników badań w przeglądach systemowych. Z tego też względu zaleca się standaryzację miar wyników badań decyzyjnych. Potrzeba dalszej analizy oraz rozwoju teoretycznych ram pomiaru w celu poprawy spójności mierzonych kryteriów.

1. Grupowe podejmowanie decyzji

Powszechnie dominuje przekonanie, że umiejętności menedżera oraz posiadane środki wspomaganie decyzji stanowią podstawę oceny ich skuteczności. Ponadto menedżer osobiście odpowiada za skutki podjętych decyzji. Nie dziwi więc nagminność opinii o silnej zależności pomiędzy efektywnością działań kierowniczych a skutecznością zarządzania przedsiębiorstwem.

W praktyce jednak efektywność działań ludzi może zależeć od wielu czynników. Okazuje się, że zaangażowanie zespołu pracowników w proces podejmowania decyzji stanowi cenne źródło wiedzy i pomysłów, a ich udział sprzyja podniesieniu jakości zastosowanych rozwiązań. Dodatkowo osobiste uczestnictwo zespołu ma pozytywny wpływ na zaangażowanie w późniejszy proces realizacji tych decyzji (Penc, 1995, s. 212-213).

Cechą charakterystyczną przyjętej formy zaangażowania jest jednakowa odpowiedzialność za skutki podjętej decyzji w przyszłości. O świadomości menedżera świadczyć może znajomość ryzyka wynikającego ze współdziałania pracowników w podejmowaniu decyzji.

Mimo istnienia wielu przesłanek, stanowiących o słuszności tego podejścia, warto uwzględnić wszystkie możliwe komplikacje. W tabeli 1.21 przedstawiono zestawienie korzyści i możliwych zagrożeń, mogących towarzyszyć procesom współdecydowania.

Wymienione w tabeli czynniki nie wyczerpują wszystkich zagrożeń i korzyści, wynikających z grupowego podejmowania decyzji. Skłonności menedżerów do pozostania przy autokratycznej formie decydowania może okazać się błędem, a w efekcie doprowadzić do stagnacji organizacji. Dotyczy to zwłaszcza decyzji o charakterze strategicznym, wymagających zastosowania metody rekurencyjnej, polegającej na zdefiniowaniu problemu cząstkowego w odniesieniu do problemu zasadniczego. Okazuje się, że zaangażowanie pracowników w podejmowaniu decyzji na szczeblu jednostki, w której są zatrudnieni, ma korzystny wpływ na jakość osiąganych wyników (Ibidem, s. 217).

Tabela 1.21.

Korzyści i niebezpieczeństwa wynikające z grupowego podejmowania decyzji

Korzyści	Niebezpieczeństwa
<ul style="list-style-type: none"> – szansa na pogodzenie sprzecznych interesów, – możliwość przedstawienia i poddania dyskusji różnych punktów widzenia, – eliminacja oporu wobec innowacji, – wzbudzenie poczucia odpowiedzialności za cele przedsiębiorstwa, – tworzenie atmosfery współpracy, a w konsekwencji lepsze rozpoznanie i sformułowanie problemu, – lepsze dopracowanie dopuszczalnych wariantów oraz lepszą ocenę wyników, – wzrost jakości decyzji i szansa na jej wdrożenie, – wspomaganie nowoczesnego stylu kierowania, które ma na celu mobilizowanie i integrację wszystkich osób mających wpływ na realizację procesów w organizacji, – połączenie podejścia redukcjonistycznego z holistycznym w celu uzyskania przekrojowego zrozumienia problemu, – wymuszenie strukturyzacji sytuacji, co zwiększa przejrzystość, – usprawnia komunikację z pracownikami, sprzyja rozwojowi i zrozumieniu funkcji, w których uczestniczą, – sprzyja nabywaniu umiejętności dostrzegania wpływu otoczenia i podnosi nawyk myślenia elastycznego, – zwiększenie bazy informacyjnej – bardziej wnikliwe i wielostronne analizowanie wygenerowanych wariantów. 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko wyboru rozwiązania satysfakcjonującego, nie optymalnego, – wpływ innych, pozaracjonalnych, czynników na działanie zespołu, – przeświadczenie o małej skuteczności własnych działań i poczucie braku decyzyjności, – niezrozumienie intencji przełożonych, – dysonans poznawczy L. Festingera, – bezkrytyczna aprobata poglądów menedżera, – rywalizacja i niechęć w zespole, – próba stymulacji wyniku za pomocą przedstawiania argumentów rzeczowych w sposób wybiórczy, – niestosowanie metod postępowania i prognozowania w sytuacji wysokiej niepewności, – syndrom grupowego myślenia (<i>groupthink syndrome</i>), – uproszczenie obrazu sytuacji, – lekceważące traktowanie osób i czynników spoza grupy, – niska wrażliwość na negatywne skutki decyzji, – polaryzacja grupowa, czyli rozproszenie odpowiedzialności, – rozbieżności w ocenie tego samego zjawiska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Decyzje w zarządzaniu*, J. Penc, 1995, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Czynniki mające wpływ na zwiększenie skuteczności podejmowanych decyzji grupowych:

- a) wzajemne zaufanie (zarówno pomiędzy członkami zespołu, jak też menedżera z pracownikami);
- b) dobrowolność uczestnictwa w procesie decyzyjnym;
- c) posiadana wiedza na temat faktów oraz warunków, które są niezbędne do poprawnej identyfikacji warunków otoczenia organizacji;
- d) posiadanie odpowiednich kompetencji przez członków zespołu w zakresie wymaganego udziału w procesie decyzyjnym;

- e) przeznaczenie czasu w celu zapewnienia możliwości autentycznego uczestnictwa wszystkim decydentom;
- f) zapewnienie menedżera o uznaniu rezultatów i wprowadzeniu wypracowanych rozwiązań w życie (poczucie sprawczości);
- g) wypracowanie zestawu wspólnych wartości i zgody, co do konieczności realizacji kluczowych celów (pobudzenie poczucia własnej skuteczności, ułatwienie w osiągnięciu zgody, co do kluczowych celów organizacji);
- h) redukcja poziomu stresu i napięć związanych z pracą.

Zdaniem J. Penca, powszechne jest stwierdzenie, że proces decydowania grupowego zapewnia w każdym przypadku wyższą jakość decyzji, z uwagi na dokonujące się w tym procesie kolektywne przemyślenia, dotyczące wartości i korzyści różnych alternatywnych możliwości. Dodatkowo zespół, którego decyzja dotyczy, skupia swoje działania na poszukiwaniu najkorzystniejszych rozwiązań. W konsekwencji na etapie praktycznej realizacji przyjęte rozwiązanie spotyka się z poparciem wśród decydentów, nawet jeśli nie uwzględnia dostatecznie interesów i aspiracji realizatorów (Penc, 2001).

Uzupełnieniem rozważań nad skutecznością grupowych decyzji są badania poświęcone różnorodności członków grup decyzyjnych i wpływ statusu poszczególnych decydentów na wymianę informacji w grupach decyzyjnych (Hollingshead, 1996). W oparciu o źródła literaturowe można stwierdzić, że:

- a) członkowie o wyższym statusie dzielą się informacjami w sposób bardziej otwarty, niż członkowie o niższym statusie;
- b) członkowie o wyższym statusie wykazują mniejszą skłonność do dyskusji na temat udostępnianych informacji;
- c) informacje przekazane przez członka grupy o wyższym statusie są lepiej zapamiętywane.

Wnioski z badań mogą być podstawą do stwierdzenia, że utajnienie źródła informacji może przyczynić się do poprawy grupowego procesu decyzyjnego ze względu na ograniczenie ryzyka faworyzowania przekazywanych informacji.

Ocena przyszłych zdarzeń może być dokonana w oparciu o posiadane informacje. Im więcej jest informacji na temat zdarzenia, tym wyższy punkt na skali przewidywalności sytuacji. Skala ta w najniższym punkcie określa sytuacje, które są ciężkie do przewidzenia, zaś w najwyższym – te, które można w pełni przewidzieć. W taki sposób wyznaczone są 3 punkty, określające warunki, w jakich podejmowane będą decyzje: pewności, ryzyka oraz niepewności (Griffin, 2017; Penc, 1995). Ze względu na nieznaną naturę warunków w stanie niepewności, decydenci podejmują decyzje, opierając się na intuicji, a także doświadczeniu, ponieważ nie jest znane prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z czynników. Klasyczne paradygmaty teorii zarządzania opierają się na konieczności redukcji warunków ryzyka i niepewności.

W rzeczywistości zarówno przeciążenie, jak i niska jakość informacji wpływają na skuteczność decyzji strategicznych (Speier, Valacich, Vessey, 1999; Citroen, 2011). Pojawienie się *big data* i przejście w kierunku organizacji opartych na danych zakłócają podział między racjonalnym a intuicyjnym podejmowaniem decyzji (Calabretta i in., 2017). Niemniej jednak spośród zbioru zakłóceń procesu decyzyjnego korzystniejszy wydaje się nadmiar niż brak dostatecznych informacji. Znajduje to potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych na przykładzie branży spożywczej (Paszkowski, Grzybowska, 2021). Spośród wielu skutków kryzysu związanego z pandemią, jako

najistotniejszy oraz najczęściej wskazywany czynnik, istotny z punktu widzenia prowadzonego biznesu, menedżerowie wskazywali niepewność i niską jakość informacji. W konsekwencji doprowadzało to do konieczności podjęcia decyzji w niekorzystnych warunkach biznesowych i stanowiło ważny czynnik zniekształcający ocenę skuteczności tych decyzji w przyszłości. Chociaż menedżerowie zdawali sobie sprawę z warunków otoczenia biznesowego (niepewność), to jednak nigdy wcześniej nie wskazywano tego czynnika jako najistotniejszego. Innymi słowy, niepewność do tej pory była traktowana jako oczywista cecha, charakterystyczna dla otoczenia biznesowego, lecz współcześnie niepewność rozumiana jest jako silna bariera i czynnik determinujący skuteczność, a także sprawność działań realizowanych w głównych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw.

2. Miary efektywności podejmowanych decyzji grupowych

Proces podejmowania decyzji zawsze zawiera elementy niepewności (Nutt, Wilson, 2010, s. 17). Współcześnie przeciążenie informacyjne i istnienie pewnych błędów poznawczych wpływają na proces decyzyjny, szczególnie podczas zmian środowiskowych.

Jednoosobowe decyzje towarzyszyły początkom wielu przedsiębiorstw, w których to przeważnie jedna osoba podejmowała wszystkie decyzje na różnym szczeblu funkcjonowania. W miarę rozwoju organizacji należy jednak równolegle rozbudowywać proces podejmowania decyzji. Mimo to, autokratyczny styl decydowania nie odszedł do przeszłości. Zdarza się, że w sytuacjach kryzysu nie ma miejsca na stosowanie czasochłonnych metod, służących do wyłonienia najlepszego rozwiązania. W takich przypadkach ważniejszy staje się czas reakcji. Wtedy niezbędna staje się osoba, która jest zdolna do podjęcia decyzji i posiada uprawnienia, które umożliwią szybkie wdrożenie zaproponowanego rozwiązania.

Jednak w sytuacjach, w których czynnik czasu reakcji nie jest najważniejszy w podjęciu decyzji, należałoby stosować techniki pozwalające na styl *uczestniczący*. E.E. Lawler ponad 2 dekady temu twierdził, że ok. 50-60% amerykańskich korporacji korzysta z metod i technik umożliwiających poznanie sugestii pracowników (koła jakości, tworzenie grup problemów) (Vantrappen, Wirtz, 2017). Współcześnie widoczne jest odejście od stylu zarządzania, polegającego na przekazywaniu decyzji z *góry na dół* na rzecz decyzji grupowych, angażujących zespół pracowników.

Proces podejmowania decyzji w literaturze przedmiotu analizowany jest w sposób dwojaki (Holska, 2016, s. 240). Pierwszy z nich to podejście normatywne, które polega na znajdowaniu szeregu norm procesu decyzyjnego i odpowiedzi na pytanie, jak powinny być podejmowane decyzje (preskrytywne modele podejmowania decyzji). Drugie podejście cechuje większy pragmatyzm, gdyż podstawę stanowią analizy rzeczywistych procesów decyzyjnych (deskrytywne lub opisująco-wyjaśniające modele podejmowania decyzji). Modele normatywne zakładają racjonalność decydentów, jednak są trudne do wdrożenia, ponieważ ich zastosowanie często przerasta możliwości i ograniczenia decydenta. Alternatywą pierwszego podejścia są modele deskrytywne (opisowo-wyjaśniające) lub behawioralne, które zmierzają do wyjaśnienia, dlaczego w rzeczywistości procesy decyzyjne przebiegają w określony sposób (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 113). Modele deskrytywne dzielone są na:

- a) modele ograniczonej racjonalności (np. model suboptymalizacji Simona);
- b) modele heurystyczne (odejście od norm, szukanie kreatywnych rozwiązań m.in. *burza mózgów*).

A.J. Rowe (2007) określił 3 techniki podejmowania decyzji, które angażują w ten proces zespoły decydentów. Punktem wyjścia do zastosowania tych technik jest zgodność decydentów w kwestii celów oraz wagi omawianej sprawy, a wszelkie fakty i niepewności powinny zostać ujawnione.

Pierwszą z proponowanych technik jest *przerzucanie pileczki*. Celem tej metody jest udoskonalenie pomysłów i wzajemne przelicytowanie procesu przez uczestników. Wstępny pomysł zostaje przekazany pod rozważenie i ewentualne usprawnienie przez współpracownika. Po zaopiniowaniu trafia on do kolejnego z decydentów. Pomysł wędruje wiele razy w cyklu stopniowego ulepszania, do momentu, w którym wszyscy uznają, że nie potrzeba kolejnych usprawnień pomysłu. Technikę można wykorzystać jako środek przybliżający do podjęcia trudnej decyzji bądź też do wyboru lepszej alternatywy. Każdy z decydentów, biorąc udział w procesie usprawnienia pomysłu, bierze na siebie odpowiedzialność, co z kolei zwiększa prawdopodobieństwo podjęcia właściwej decyzji.

Kolejną metodą, w której mamy do czynienia z cyklami ulepszeń, jest *punkt-kontrapunkt*. Polega ona na wydzieleniu 2 zespołów, o przeciwnych poglądach. Każda grupa opracowuje własną propozycję, która jest następnie rozważana przez stronę przeciwną. Wypracowana propozycja wraca do wspólnej oceny i zostaje poddana grupie pierwszej. Grupy muszą być na tyle małe, żeby nie doprowadzić do impasu. W niewielkich grupach łatwiej o wypracowanie ugody, co w konsekwencji doprowadza do rozwiązania.

Ostatnią z zaproponowanych technik grupowego podejmowania decyzji jest nadzór myślowy. Podobnie jak w poprzedniej technice, punktem wyjścia jest wydzielenie 2 zespołów. Pierwszy z nich tworzy propozycję decyzji, która powinna zawierać zalecenia, kluczowe założenia wraz z danymi wspierającymi. Zadaniem grupy przeciwnej jest krytyczna analiza przedstawionych założeń. Następnie pierwsza grupa ma za zadanie poprawienie propozycji, uwzględniając uwagi grupy drugiej, żeby następnie oba zespoły mogły pracować nad usprawnieniem decyzji, aż do momentu uzyskania zgody obu grup, co do jakości rozwiązania (Rowe, 2007, s. 92-97).

Mnogość powstałych modeli i technik wspierających procesy decyzyjne sprawia, że klasyfikacja wszystkich z nich jest niemożliwa. Dodatkowo teoria decyzji rozwijana jest równoległe przez wiele dziedzin nauki (m.in. matematyka, statystyka, psychologia, ekonomia, zarządzanie, filozofia czy medycyna). Klasyczna teoria decyzji zajmuje się głównie dwoma obszarami: analizą decyzji i wspomaganie decyzji.

W przypadku decyzji podejmowanych w warunkach pewności zastosowanie mają deterministyczne metody torii decyzji, zaś w warunkach ryzyka i niepewności – metody niedeterministyczne. Tabela 1.22 przedstawia klasyczne modele matematyczno-statystyczne, które – w zależności od ilości posiadanych informacji – stanowią narzędzia, służące do wyłonienia rozwiązania problemu.

Tabela 1.22.

Podział klasycznych modeli badań operacyjnych ze względu na posiadane informacje (warunki pewności, ryzyka i niepewności)

Klasyczne modele w badaniach operacyjnych	Warunki, w jakich podejmowane są decyzje		
	pewność	ryzyko	niepewność
	Modele deterministyczne	Modele niedeterministyczne	
	Modele statystyczne	Modele probabilistyczne	Modele strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, W. Sadkowski, 1976, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Wspólne podejmowanie decyzji to podejście oparte na dowodach, które promuje współpracę pomiędzy wszystkimi grupami interesariuszy. Choć *share decision making* (SDM) poświęca się wiele uwagi oraz skutecznie wdraża w dziedzinie medycyny, niewielka część literatury z zakresu zarządzania analizuje podobną tematykę (Boland i in., 2019). Stwarza to przestrzeń do dalszych badań nad grupowym procesem podejmowania decyzji i opracowania narzędzi wspierających ten proces.

Najpopularniejsze wnioski z badań dotyczących SDM:

- a) na etapie poprzedzającym decyzje:
 - odrzucenie i niechęć uczestnictwa w procesie decyzyjnym, gdy uczestnicy są przekonani o słuszności swojego wyboru,
 - niechęć przekazania odpowiedzialności za skutki decyzji (za wysoka lub za niska stawka);
- b) na poziomie wdrożenia decyzji:
 - ogólne zadowolenie z przebiegu procesu decyzyjnego wśród większości decydentów, jeśli otrzymali oni wysokiej jakości informacje,
 - czasochłonność procesu, poczucie o możliwości zwiększenia efektywności działania lub zagospodarowania tego czasu w inny sposób (w badaniach wdrożono coaching decyzyjny w celu poprawy jakości informacji wśród wszystkich decydentów);
- c) z poziomu osób adaptujących:
 - pozytywne nastawienie do wspólnych decyzji,
 - nie wszyscy uczestnicy mogli w pełni zrozumieć informacje konieczne do podjęcia decyzji,
 - brak umiejętności przekazania wiedzy pozostałym decydentom.

Zaś do najczęściej występujących barier SDM zaliczono:

- a) niską jakość informacji i niedostateczne dostosowanie tych informacji do poziomu wszystkich decydentów oraz potrzeb rozwojowych (innowacje);
- b) stan emocjonalny i osobiste zaangażowanie decydentów;
- c) wpływ relacji na racjonalność decyzji;
- d) czasochłonność grupowego procesu decyzyjnego.

Wyniki z przytoczonych badań mogą stanowić punkt wyjścia do stworzenia zasad wspólnego podejmowania decyzji w przestrzeni biznesowej. Warto zwrócić uwagę, że proces wspólnego podejmowania decyzji spotkał się z powszechnym zrozumieniem i zwiększył akceptowalność decyzji w późniejszym ich wdrożeniu. Przy odpowiednim przygotowaniu procesu, głównie w obszarze czasu i jakości informacji, SDM może wspomagać procesy decyzyjne w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Współcześni menedżerowie zdecydowanie powinni angażować pracowników w proces podejmowania decyzji oraz wskazywać cele, które można wspólnie osiągnąć. Badania jednoznacznie wskazują na korzyści wynikające ze wspólnego podejmowania decyzji. Niemniej należy pamiętać, że w sytuacjach dynamicznych często ważniejszym czynnikiem jest szybkość podjętej decyzji. Z uwagi na czasochłonność metod grupowego podejmowania decyzji mogą być one skutecznie wykorzystywane na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym, jednak w warunkach ryzyka i niepewności o umiarkowanym stopniu. W sytuacjach kryzysowych i w warunkach burzliwości otoczenia być może lepiej sprawdzą się decyzje podejmowane w sposób autokratyczny. Niezależnie jednak od wielkości grup decyzyjnych, należy zadbać o wysoką jakość informacji koniecznych do podjęcia słusznej decyzji i angażować do procesu decyzyjnego osoby, które stanowią wartość dodaną procesu (doświadczenie, wiedza, umiejętności i posiadanie mocy sprawczej).

W sektorach wymagających znajomości wiedzy specjalistycznej należy uwzględnić czas, jaki powinno się przeznaczyć na coaching decyzyjny, skierowany do decydentów, którzy mogą wnieść wartość dodaną, jednak przyswojenie koniecznej wiedzy, niezbędnej do podjęcia racjonalnej decyzji, może być dla nich trudne.

Okres pandemii i rozwój technologii cyfrowych stanowią szansę dla usprawnienia procesów decyzji grupowych w obszarze biznesowym. Dodatkowo coraz większa liczba artykułów naukowych z tego zakresu sprzyja procesom wzajemnego uczenia się. Dowodem na popularyzację współpracy dziedzin nauki z praktyką są organizacje, które powstały w tym celu, m.in. EURO czy INFORMS.

Bibliografia

- Acciarini, C., Brunetta, F., Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652.
- Boland, L. et al. (2019). Barriers and facilitators of pediatric shared decision-making: a systematic review. *Implementation Sci*, 14, 7.
- Bolesta-Kukułka, K. (2000). *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
- Calabretta, G., Gemser, G., Wijnberg, N.M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Caldwell, C., Dixon, R.D., Floyd, L.A., Chaudoin, J., Post, J., Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187.
- Citroen, C.L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493-501.
- Devine, D.J. (1999). Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. *Small Group Research*, 30, 608-634.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hollingshead, A.B. (1996). Information suppression and status persistence in group decision making. *Human Communication Research*, 23, 193-219.

- Holska, A. (2016). Teorie podejmowania decyzji. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (s. 239-251). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Leśniowska-Gontarz, M. (2015). Proces podejmowania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: A. Dąbrowski, A. Schumann, J. Woleński (red.), *Podejmowanie decyzji. Pojęcia. Teorie. Kontrowersje* (s. 223-234). Kraków: Copernicus Center Press.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4).
- Nutt, P.C., Wilson, D.G. (2010). Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. W: P.C. Nutt, D.G. Wilson, *Handbook of decision making* (s. 3-30). Wiley.
- Paszkowski, J., Grzybowska, W. (2021). Obszary zmian w zakresie kierowania pracownikami małych i średnich przedsiębiorstw w czasie pandemii na przykładzie branży spożywczej. *Marketing i Rynek*, 28(6), 3-15.
- Penc, J. (1995). *Decyzje w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc, J. (2001). *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rowe, A.J. (2007). *Podejmowanie decyzji. 5 kroków do lepszych wyników*. Harvard Business School, MT Biznes.
- Sadkowski, W. (1976). *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Speier, C., Valacich, J.S. and Vessey, I. (1999). "The influence of task interruption on individual decision making". *An Information Overload Perspective*, 30(2), 337-360.
- Vantrappen, H., Wirtz, F. (2017). *When to Decentralize Decision Making, and When Not To*. Pobrane z: <https://hbr.org/2017/12/when-to-decentralize-decision-making-and-when-not-to>.

Marek RAWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYKORZYSTANIE METODY REFLEKSJI STRATEGICZNEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Wprowadzenie

W ramach prowadzenia działalności gospodarczej można zidentyfikować różnego rodzaju ryzyka. Według najbardziej rozbudowanego układu klasyfikacyjnego, można wyróżnić ich 17 rodzajów. Jest to więc ryzyko: ubezpieczeniowe, ekonomiczne, kursu walutowego, produkcyjne, prawne, organizacyjne, polityczne, związane z nową technologią i ekologią, medyczne, farmaceutyczne, chemiczne, psychologiczne, socjologiczne, medialne, cywilizacyjne, etyczne, siły wyższej (Kaczmarek, 2009). Specyfika sektora, posiadane zasoby, konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania danego przedsiębiorstwa będą ograniczać i czasami dość istotnie modyfikować katalog rodzajów ryzyka istotnego, którym przedsiębiorstwo powinno zarządzać.

Generalnie wyróżnia się 4 podstawowe działania wobec poszczególnych rodzajów ryzyka: unikanie ryzyka, redukcja ryzyka, transfer ryzyka, podejmowanie ryzyka (Adamska, 2009). Wybór działania w odniesieniu do danego ryzyka powinien być każdorazowo rozważną decyzją. Z tego też względu kwestia identyfikacji, pomiaru oraz właściwego zarządzania ryzykiem jest dość dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw (Wojtysiak-Kotlarski, 2011).

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie obejmuje generalnie 4 etapy: identyfikację ryzyka, pomiar ryzyka, sterowanie ryzykiem, monitorowanie i kontrolę (Jajuga, 2007). Z punktu widzenia nowoczesnego zarządzania ryzykiem kluczowy jest etap sterowania ryzykiem. Efektywność realizacji tego etapu warunkowana jest głównie przyjętym w przedsiębiorstwie sposobem definiowania ryzyka i postawą menedżerów wobec ryzyka, ale także wartością szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa, koniecznych do wykorzystania w procesie zarządzania ryzykiem. Wydaje się, że ocena wartości zasobów przedsiębiorstwa metodą refleksji strategicznej z perspektywy możliwości redukcji różnego typu ryzyka przyniesie zadawalające efekty.

Celem publikacji jest próba pokazania, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego etapu) pozwalają: z jednej strony ocenić wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w aspekcie możliwości ograniczenia występowania różnego rodzaju ryzyka, a z drugiej ocenić, na ile występujące rodzaje ryzyka mogą przyczynić się do umocnienia (osłabienia) zasobów przedsiębiorstwa. Przytoczony zostanie przykład, pokazujący stronę techniczną stosowania metody oraz sposób interpretacji uzyskanych wyników, będący fragmentem analizy dla realnie istniejącego przedsiębiorstwa.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone wybranymi uwagami, dotyczącymi istoty metody refleksji strategicznej i metodyki jej stosowania, a także spostrzeżeniami dotyczącymi konieczności jej adaptacji do analizy zarysowanego problemu.

1. Istota metody refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała we Francji i została spopularyzowana jako metoda zarządzania strategicznego. Jej stosowanie wymaga realizacji następujących etapów (Martyniak, 1996):

- 1) analizy otoczenia przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy szans i zagrożeń;
- 2) analizy potencjału przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron;
- 3) badania synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowane szansami i zagrożeniami);
- 4) identyfikacji możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- 5) wyboru strategii poprzez badanie jej koherencji z celami;
- 6) przełożenia strategii na zbiór działań;
- 7) tworzenia planu operacyjnego.

Uwagi poniższe dotyczą tylko trzeciego etapu, gdyż procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach może zostać wykorzystana do oceny możliwości ograniczania występowania różnego rodzaju ryzyka, jak i 2 pierwszych etapów, przygotowujących do realizacji etapu trzeciego.

Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych elementów w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa, tj. takich, których stany mają wpływ na efektywność jego funkcjonowania, jak również wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń), stosując różne sposoby redukcji wstępnego ich wykazu, np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminację par wzajemnie wykluczających się, przewidywaną ewolucję zdarzeń.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał ten należy potraktować szeroko, dostrzegając m.in.: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Identyfikuje się silne i słabe strony potencjału przedsiębiorstwa, uwzględniając m.in.: jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypującego przystosowania się do zmian w otoczeniu. Wykaz powinien zawierać najistotniejsze elementy potencjału.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał – otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania 10-12 elementów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa, a także analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz, tablicę krzyżową (tabela 1.23). Etap ten wymaga m.in. ustalenia kierunku analizy, tzn. należy określić, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). Jest to istotny krok, warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych, interpretację, jak również wnioskowanie.

Tabela 1.23.

Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

OTOCZENIE		SZANSE				ZAGROŻENIA			
POTENCJAŁ		1	2	...	k	1	2	...	m
	1								
SILNE	2								
STRONY	...								
	n								
	1								
SŁABE	2								
STRONY	...								
	p								

Zródło: opracowanie własne na podstawie „Metoda refleksji strategicznej”, Z. Martyniak, 1990, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4-6, s. 2-4.

W przypadku analizy „z zewnątrz do wewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane szanse wzmacniają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane szanse osłabiają zidentyfikowane słabe strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia osłabiają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia spotęgują ujawniające się słabe strony?

W przypadku analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają wykorzystać zidentyfikowane szanse?
- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przezwyciężyć zidentyfikowane zagrożenia?
- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie szans zidentyfikowanych?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zagrożeń zidentyfikowanych?

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1.23 przy pomocy różnorodnych formuł, wynikających głównie z celów badania.

Jedną z propozycji zaleca, aby ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z 3 stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) – wpływ pozytywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak „+”); synergii negatywnej (ujemnej) – wpływ negatywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak „-”); braku synergii (stan neutralny) – brak wpływu czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak „0”), co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym przyczynowo-skutkowym związku merytorycznym, przebiegając na niekrzyżujących się płaszczyznach (Martyniak, 1997).

Według innej propozycji, należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji pomiędzy szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną (interakcji pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną), na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tabela 1.23) wpisuje się cyfrę „1”, a w przypadku braku związku – cyfrę „0”. Następnie należy dodać liczbę interakcji w wierszach oraz

kolumnach macierzy, a w ten sposób ustaloną sumę przemnożyć przez wagi ustalone dla poszczególnych elementów. Obliczone iloczyny (waga razy liczba interakcji) porównuje się, co pozwala określić, które elementy wpływające mają największą siłę oddziaływania oraz które z elementów są najbardziej wrażliwe na ich ewentualny wpływ (Obłój, 1988).

Do wartościowania zbudowanych relacji Autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmiennego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co przejawia się m.in. w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nie rozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych (opartych o skalę przedziałową) do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe (a nie jak dotychczas stosowane znaki graficzne) pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania (Rawski, 2002).

Pierwszy krok postępowania – najważniejszy i najtrudniejszy – polega na „zapełnieniu” całej macierzy (tabela 1.23) ocenami punktowymi. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych, jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami, jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną, a które za zmienną zależną.

Każdej relacji można przypisać jedną z 3 ocen wartościujących (ocena jakościowa):

- stan obojętności (neutralności). Kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym;
- synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa;
- synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić przez przypisanie punktowych ocen. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejszym wydaje się być wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych $<-2; +2>$. Za takim rozwiązaniem przemawia duża czytelność oraz łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności),

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane 2 najważniejsze (Ibidem):

- a) Należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału na tle otoczenia, w którym chce się (musi się) go wykorzystać, względnie odwrotnie. Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest nie predysponowany do tego, aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem).

- b) Należy ustalić rozkłady brzegowe, sumując oceny punktowe tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią, informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie jest predysponowany do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość – można z otoczeniem „przegrać”. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią, informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia – można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia – nie ma możliwości, aby go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić powinna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań.

2. Badanie relacji: zasoby przedsiębiorstwa – rodzaje ryzyka

Realizacja trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowanie zmiennych (czynników), które będą analizowane, tak reprezentujących otoczenie, jak i potencjał. Zmienne reprezentujące „potencjał” w rozważanej sytuacji to wybrane elementy zasobów strategicznych przedsiębiorstwa (ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany). Zmienne reprezentujące „otoczenie” to zidentyfikowane (aktualne, względnie prognozowane) rodzaje ryzyka występujące w działalności przedsiębiorstwa.

W tabeli 1.24 przedstawiono w ujęciu modelowym zestaw zmiennych mogących być przedmiotem analizy, zarówno reprezentujących zasoby przedsiębiorstwa, jak też podstawowe rodzaje ryzyka. Tak może wyglądać realizacja etapu „zerowego”, będącego przygotowaniem do właściwej analizy metodą refleksji strategicznej.

Ważną kwestią jest zbudowanie szczegółowej listy, będącej wykazem czynników zasługujących na miano strategicznych składników zasobów dla poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. Nie można zbudować powszechnie obowiązującej listy czynników, gdyż to konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwalają na jej skompletowanie i dla poszczególnych przedsiębiorstw będzie ona odmiennie wyglądała. Można wskazać przykładowe czynniki, które – jak się wydaje – mogą mieć największe znaczenie i powinny być rozważane w pierwszej kolejności. Przykładowo, dla sfery marketing mogą to być: budżet na działalność marketingową, możliwość stosowania elastycznej polityki cenowej, zdolność do zintegrowania instrumentów marketingu-mix, zdolność do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji, zachowań klientów, gęstość i zasięg dostępnej sieci dystrybucji, a także znajomość konkurentów. Dla sfery organizacja i zarządzanie mogą to być z kolei: zdolności przywódcze kadr kierowniczych, posiadanie strategii rozwoju, znajomość źródeł przewagi konkurencyjnej, zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, sprawność zarządzania operacyjnego, stopień formalizacji działań, stosowane systemy motywacyjne kadry kierowniczej, zdolność do podejmowania ryzyka czy też zdolność w zakresie zarządzania wiedzą (Stankiewicz, 2002).

Tabela 1.24.

Tablica do badania relacji zachodzących między rodzajami ryzyka a zasobami przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Rodzaje ryzyka								Suma
		Polityczne	Rynkowe	Utraty reputacji	Utraty płynności	Kursowe	Operacyjne	Inwestycyjne	Regulacyjne	
Zasoby	Personel									
	Finanse									
	Badania i rozwój									
	Marketing									
	Produkcja									
	Zaopatrzenie									
	...									
Suma										

Źródło: opracowanie własne.

Nie jest możliwe zbudowanie standardowej, uniwersalnej typologii rodzajów ryzyka. Specyfika sektora, w którym jest przedsiębiorstwo, jak również pozostałe uwarunkowania czasoprzestrzenne jego funkcjonowania pozwalają na zbudowanie ostatecznej listy podstawowych rodzajów ryzyka. W przedsiębiorstwie, które było obiektem analizy, najważniejsze rodzaje ryzyka to: wahania kursów walutowych, wahania cen surowców, wzrastająca konkurencja, utrata reputacji, ryzyko płynności, zmiany w otoczeniu prawnym, niekorzystne zmiany w popycie, zakłócenia łańcucha dostaw, spowolnienie gospodarcze. Te rodzaje ryzyka były przedmiotem analizy.

Określenie przyjętych do analizy – zarówno elementów zasobów, jak i rodzajów ryzyka, powinno być powiązane z przyjętą koncepcją badania, a głównie założonym kierunkiem oddziaływania tych elementów na siebie. Ustalenie bowiem, które z nich będą miały charakter elementów niezależnych, a które zależnych, będzie w dużym stopniu determinowało ich zoperacjonalizowanie. Jak już wspomniano, możliwe są 2 sytuacje:

- gdyby przyjąć za niezależne rodzaje ryzyka, a zależne elementy zasobów przedsiębiorstwa, należałoby rozważyć, czy charakter i sposób ujawnia się poszczególnych rodzajów ryzyka sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów zasobów strategicznych;
- gdyby przyjąć za niezależne elementy zasobów przedsiębiorstwa, a zależne rodzaje ryzyka, należałoby rozważyć, czy elementy zasobów pozwalają ograniczać (wzmocniać) pojawianie się różnych rodzajów ryzyka.

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawionego w opracowaniu łączy się z drugą sytuacją.

W tabeli 1.25 zestawiono przykładowe elementy, opisujące 2 wybrane obszary funkcjonalno-zasobowe przedsiębiorstwa oraz zidentyfikowane rodzaje ryzyka. Relacje oceniano, wykorzystując liczby całkowite z przedziału <-2;+2>.

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych wynosi +9 pkt. (7%)¹, co oznacza, że stan rozważanych elementów zasobów przedsiębiorstwa jest bardzo słabo predysponowany do ograniczania zidentyfikowanych rodzajów ryzyka (można wręcz stwierdzić stan „neutralności” między zasobami a możliwością zmniejszania ryzyka). Możliwości zmniejszania ryzyka przez zasoby obu sfer są zróżnicowane. Zasoby sfery produkcji są zdecydowanie słabiej predysponowane (+1 pkt.; 2%) w stosunku do zasobów sfery zatrudnienia (+8 pkt.; 13%) w procesie ograniczania zidentyfikowanych rodzajów ryzyka.

Zasoby sfery produkcji są predysponowane do ograniczania skutków ryzyka wzrastającej konkurencji (+2 pkt.; 17%), ryzyka płynności (+2 pkt.; 50%), ryzyka utraty reputacji (+1 pkt.; 10%), a także utraty reputacji (+5 pkt.; 50%). Zasoby tej sfery nie są predysponowane do ograniczania ryzyka wahań kursów walut (-1 pkt.).

Zasoby sfery zatrudnienia są szczególnie predysponowane do ograniczenia ryzyka wzrastającej konkurencji (+4 pkt.), z mniejszą siłą ryzyka utraty reputacji (+2 pkt.), ryzyka płynności (+1 pkt.), ryzyka niekorzystnych zmian w popycie (+1 pkt.), ryzyka zakłócenia łańcucha dostaw (+1 pkt.). Zasoby tej sfery nie są predysponowane do ograniczania ryzyka wahań cen surowców (-1 pkt.).

Większość z rozważanych elementów zasobów sfery produkcji predysponowana jest do ograniczania występowania łącznie zidentyfikowanych rodzajów ryzyka (sumy punktów dodatnie). Szczególne wartościowe jest wiedza i zdolności kadry inżynierskiej (+6 pkt.; 60%), możliwość rozwoju mocy produkcyjnych (+4 pkt.; 25%), wysoka kultura techniczna pracowników (+3 pkt.; 50%), dobry stan parku maszynowego (+1 pkt.; 50%). Przystarzała technologia to element zasobu, który nie jest predysponowany do ograniczenia wystąpienia łącznie rozważanych rodzajów ryzyka (-8 pkt.; 57%), a także niski poziom automatyzacji procesów (-5 pkt.; 50%). Możliwości poszczególnych elementów zasobów sfery zatrudnienia w ograniczaniu występowania łącznie rozważanych rodzajów ryzyka są zróżnicowane. Niektóre elementy zasobów tej sfery są szczególnie przygotowane do zmniejszania występowania łącznie zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, np. zadawalająca wydajność pracy (+5 pkt.; 50%), orientacja na wyniki (+5 pkt.; 36%), istnienie „ducha współpracy” (+5 pkt.; 50%), realizowane szkolenia (+3 pkt.; 75%), sprawny system motywacyjny (+2 pkt.; 50%). Niektóre elementy zasobów sfery zatrudnienia nie byłyby w stanie ograniczać pojawienia się łącznie zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, np. brak zaufania do zarządu firmy (-6 pkt.; 50%) oraz lojalność pracowników (-6 pkt.; 60%). Są to te elementy zasobów, które w aspekcie zwiększenia możliwości ograniczania skutków ujawniania się łącznie zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, powinny być w pierwszej kolejności wzmacniane.

¹ Podana wartość procentowa to odsetek sumy punktów wystawionych ocenianym relacjom w stosunku do maksymalnej sumy punktów, która pojawiłaby się, gdyby każdej relacji przypisać maksymalną ocenę (2 punkty).

Tabela 1.25.

Tablica do badania wpływu zasobów przedsiębiorstwa na możliwość ograniczania różnego rodzaju ryzyka (fragment dla wybranych elementów)*

Wyszczególnienie		Rodzaje ryzyka										Suma
		Wahania kursów walutowych	Wahania cen surowców	Wzrastająca konkurencja	Utrata reputacji	Ryzyko płynności	Zmiany w otoczeniu prawnym	Nieterminowa płatność klientów	Niekorzystane zmiany w popycie	Zakłócenia łańcucha dostaw	Spowolnienie gospodarcze	
Sfera produkcji	Dobry stan parku maszynowego	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	+1
	Przestarzała technologia	0	-1	-2	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-8
	Niski poziom automatyzacji procesów	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-5
	Możliwość rozwoju mocy produkcyjnych	-1	-1	+1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	+4
	Wysoka kultura techniczna pracowników	0	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	+3
	Wiedza i zdolności kadry inżynierskiej	0	0	+2	+1	+1	0	0	+1	+1	0	+6
	Suma	-1	-2	+2	+1	+2	0	0	0	0	-1	+1
Sfera zatrudnienia	Sprawny system motywacyjny	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	+2
	Realizowane szkolenia	0	0	+2	+1	0	0	0	0	0	0	+3
	Istnieje „duch współpracy”	0	0	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	0	+5
	Niska lojalność pracowników	0	0	-1	-2	-1	0	0	-1	-1	0	-6
	Zadawalająca wydajność pracy	0	0	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	0	+5
	Orientacja na wyniki	0	-1	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	+1	+5
	Brak zaufania do zarządu firmy	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-6
	Suma	0	-1	+4	+2	+1	0	0	+1	+1	0	+8
Suma		-1	-3	+6	+3	+3	0	0	+1	+1	-1	+9

*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa działającego na rynku artykułów meblarskich w Europie. Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie. Oceny to efekt „burzy mózgów” kierownictwa przedsiębiorstwa. Dla czytelnika, nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że cechy i własności metody refleksji strategicznej pozwalają na jej wykorzystanie do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących między elementami strategicznymi zasobów przedsiębiorstwa a możliwościami ograniczania występowania różnych rodzajów ryzyka w działalności przedsiębiorstwa. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki postępowania, aby móc ją wykorzystać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych elementów zasobów przedsiębiorstwa mających potencjalny wpływ na ograniczanie różnych rodzajów ryzyka w działalności przedsiębiorstwa;
- identyfikacji istotnych rodzajów ryzyka działalności przedsiębiorstwa, wynikających z uwarunkowań czasoprzestrzennych jego funkcjonowania.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej pomiędzy elementami zasobów przedsiębiorstwa a zidentyfikowanymi rodzajami ryzyka polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: można rozważać, czy charakter i sposób ujawniania się różnych rodzajów ryzyka w działalności przedsiębiorstwa sprzyjają umocnieniu (osłabieniu) elementów zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, a także czy elementy strategicznych zasobów przedsiębiorstwa dają możliwość ograniczania ujawniana się różnego rodzaju ryzyka.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania, począwszy od całościowej analizy wszystkich elementów zasobów i łącznie wszystkich rodzajów ryzyka, a kończąc na analizie elementów zasobów wybranej sfery funkcjonalno-zasobowej oraz konkretnego, jednego, rodzaju ryzyka.

Bibliografia

- Adamska, A. (2009). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia. W: A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty* (s. 12-18). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Jajuga, K. (red.). (2007). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarek, T.T. (2009). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Martyniak, Z. (1990). Metoda refleksji strategicznej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4-6, 2-4.
- Martyniak, Z. (1996). *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Martyniak, Z. (1997). *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Obłój, K. (1988). *Strategia konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rawski, M. (2002). Efekty synergii w metodzie refleksji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7, 8-12.
- Rawski, M. (2002). Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT. *Przegląd Organizacji*, 3, 4-7.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Wojtysiak-Kotlarski, M. (2001). Zmienność, złożoność, niepewność i ryzyko – determinanty współczesnego przedsiębiorstwa. W: S. Kasiewicz (red.) *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce* (s. 36-44). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Jacek KOPEĆ

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KSZTAŁTOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH ORGANIZACJI WOBEC WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

Wprowadzenie

Co jakiś czas w gospodarce oraz w poszczególnych firmach zauważyć można zmiany, do których trzeba dostosować się, by przetrwać wobec konkurencji i podejmować adekwatne decyzje, pozwalające z zyskiem funkcjonować na rynku. Nie osiągnięcie zysku w działalności gospodarczej pozwala tylko krótko funkcjonować do czasu decyzji właścicieli firmy, ale trudno dokładać do interesu w dłuższym okresie czasu. W biznesie o powodzeniu wiele zależy od szczęścia, otoczenia gospodarczego wynikającego z polityki, ustanowionego prawa, działań konkurencji, potrzeb społecznych, mądrości ekonomicznej kadry menedżerskiej poszczególnych firm, trafności przewidywania obecnych i przyszłych wyzwań gospodarczych, a także doboru adekwatnych działań pozwalających sprostać zidentyfikowanym wyzwaniom. Wieki obserwacji gospodarczych i analizy literatury przedmiotu wskazują, że o sukcesie danej firmy na rynku w znaczący sposób decyduje kadra kierownicza organizacji i posiadane przez nią zasoby ludzkie, a także szczęście. O szczęściu w biznesie i życiu osobistym powstało wiele rozpraw filozoficznych, z których warto czerpać inspiracje, ale też istotne jest, jak przekuć doświadczenia innych w podejściu do pracowników, żeby posiadane w organizacji zasoby ludzkie wykorzystać do sukcesów danej firmy na rynku i jej właścicieli. Celem rozdziału było ukazanie, jakie podejmować działania w firmie wobec zasobów ludzkich, aby organizacja w sposób efektywny oraz skuteczny sprostała wyzwaniom przyszłości i osiągnęła sukces na rynku. Zaprezentowane rozwiązania wynikają z wieloletnich doświadczeń autora w środowisku naukowym oraz przeglądu literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej w analizowanym zagadnieniu. W rozdziale nie zaprezentowano badań empirycznych i weryfikacji hipotez badawczych, gdyż autor miał świadomość, że w obecnych czasach przeprowadzenie reprezentatywnych badań empirycznych wymaga znacznych nakładów finansowych, czym Autor nie dysponował, a także sztabem pomocników. Wielu znajomych wobec pracy zdalnej i wielu godzin pracy przed szkodliwym ekranem komputera nie jest skłonna do udzielania wszystkim chętnym odpowiedzi na nadchodzące ankiety. Oczywiście trzeba wspierać licencjatów, magistrantów, doktorantów, habilitantów w zdobyciu danych do osiągnięcia stopnia czy tytułu naukowego, i ja tak też czynię, ale nie w 100%, gdyż jak się wypełnia jedną, dziesiątą, setną ankietę, to czegoś innego, np. czytania innych autorów i pisanie artykułów, się nie robi. Niemniej jednak Autor chciał się podzielić własnymi przemyśleniami na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. W drugiej części starano się przedstawić najważniejsze wyzwania dla firm wobec postępującej digitalizacji gospodarki. Chociaż dla poszczególnych firm są one szczegółowe, to dla większości takie same i je starano się opisać. W części trzeciej uwagę skupiono na tym, jak diagnozować posiadaną i pożądaną różnorodność zatrudnionych. Akcent położono na to, jakie instrumenty mogą być przydatne w tej kwestii. Część czwarta zawiera analizę, na jakich najważniejszych

działaniach powinna się skupić organizacja i jej kadra menedżerska, aby efektywnie oraz skutecznie kształtować zasoby ludzkie, by firma osiągnęła sukces na rynku. Pracę zakończono podsumowaniem i wnioskami, jak kształtować zasoby ludzkie, aby sprostać współczesnym wyzwaniom przyszłości.

1. Współczesne wyzwania dla firm w dobie postępującej cyfryzacji gospodarki

Wraz z biegiem czasu dla poszczególnych firm zaobserwować można stałe i nowe wyzwania, przed jakimi one stoją, aby zrealizować ustalone przez właścicieli cele, a także osiągnąć sukces na rynku i przewagę konkurencyjną. Nie jest to zadanie łatwe, ale wymaga w pierwszej kolejności zidentyfikowania wyzwań, przed jakimi stoi i w najbliższej przyszłości będzie stać dana organizacja. Ze względu na różnorodność organizacji i obszarów działania, wyzwania te mogą być stałe, np. osiągnięcie zysku w danym okresie, stworzenie innowacji produktowych, usługowych czy organizacyjnych, które spotkają się z uznaniem na rynku. W ostatnim czasie zidentyfikować można następujące wyzwania dla firm wielu, chociaż co do skali czy problemu nie takie same jak dla pozostałych, a mianowicie:

- istniejącą i nie do końca przezwyciężoną pandemię COVID-19 oraz skutki gospodarcze lockdownu;
- postępującą digitalizację gospodarek i przedsiębiorstw;
- politykę gospodarczą UE w kontekście imigrantów;
- zmiany demograficzne w UE;
- konkurencja;
- postęp techniczno-organizacyjny;
- wprowadzanie innowacji;
- zmieniające się poglądy i zachowania klientów i pracowników.

Wymienione wyzwania dla poszczególnych firm mogą być istotne, ale już dla innych mogą mieć mniejsze znaczenie lub pojawić nieco odmienne od przedstawionych, np. związane z embargiem na dotychczas eksportowane towary do danego kraju na skutek decyzji politycznych, ograniczeń komunikacyjnych związanych z różnego rodzaju pandemiemi wśród ludzi i zwierząt, zdarzeniami przyrodniczymi, jak: wybuchami wulkanów trzęsieniami ziemi, powodzią itp. oraz inne trudno przewidywalne.

Od marca 2019 roku rozpoczęła się w wielu krajach pandemia COVID-19 i rządy państw zarządziły w znacznej liczbie regionów krótsze lub dłuższe lockdowny różnego rodzaju obszarów zarówno w zakresie funkcjonowania państwa, jak również gospodarki, a także wyznaczyły bardzo podobne ograniczenia sanitarne. Wiele organizacji przeszło na niektórych stanowiskach pracy na tryb zdalny, a na innych musiały one przeorganizować je tak, aby zachować dystans społeczny tak w firmie, jak i w obsłudze klientów. Nie tak mało osób przez ok. 10 dni musiało zostać na kwarantannie w domu, jeżeli miały jakiś kontakt z chorymi. Zwiększone absencje pracowników w zakładach pracy miały konsekwencje w osiąganych przez organizacje wynikach. W 2021 roku sytuacja gospodarcza w wielu obszarach poprawiła się na skutek szczepień ludności, ograniczania obostrzeń sanitarnych i sposobów funkcjonowania organizacji, ale jak będzie w przyszłości, trudno jednoznacznie wyrokować. Zdobyte doświadczenie w zakresie organizacji pracy podczas pandemii i obostrzeń sanitarnych może być przydatne w przyszłym funkcjonowaniu organizacji i wybór proponowanych rozwiązań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Od wielu lat zaobserwować można wzrastającą digitalizację gospodarki oraz funkcjonowania przedsiębiorstw, zaś pandemia COVID-19 jeszcze to wzmocniła. Powstające nowe urządzenia i nowe programy informatyczne, pozwalające lepiej oraz szybciej gromadzić bądź przetwarzać informacje, również będą wyzwaniem dla kadry menedżerskiej odnośnie do priorytetów w tym zakresie i radzeniem sobie pracowników z obsługą ogromnej liczby informacji tzw. Big Data. Wiele firm już się spotkało z nieetycznymi zachowaniami innych w obszarze cyberprzestępczości i dlatego warto się zabezpieczyć na mogące się pojawiać zagrożenia. Duża liczba informacji i sposobów zabezpieczeń czasami spowolnić mogą uzyskanie odpowiednich efektów, a także przyczynić się do pojawienia się dylematów, które informacje i linki powinny być na pierwszej stronie www firmy, a które pod nie podpisane. Ważne też będzie zastanowienie się, co szeroko upubliczniać, a co nie.

Polityka gospodarcza Unii Europejskiej (UE) w kontekście imigrantów powoduje, że w poszczególnych krajach UE jest coraz więcej ludzi, którzy nie chcą się asymilować czy też mają luki kompetencyjne, by pracować w przemyśle wysokorozwiniętym. W Polsce w ostatnim czasie widać i usłyszeć można coraz większą liczbę imigrantów z Ukrainy, co w wielu przypadkach jest korzystne, ale pojawiają się opinie, że zbyt dużo imigrantów pochodzących z krajów odległych kulturowo, mentalnie i o niskim wykształceniu spowodować może szereg problemów społeczno-gospodarczych.

W UE zauważyć można starzenie się społeczeństw rdzennych i wzrost urodzeń dzieci w rodzinach imigrantów. Zachodzące zmiany demograficzne w poszczególnych krajach będą miały wpływ na kierunki rozwoju danych firm, ich wyniki i kształtowaną przez menedżerów kulturę organizacyjną. Czasami zmieniająca się struktura społeczna w danym regionie determinuje zmianę potrzeb klientów i niekiedy trudności w pozyskaniu odpowiednio utalentowanych pracowników mogących sprostać wyzwaniom przyszłości. Zmieniające się poglądy i zachowania klientów oraz pracowników wymuszają od kadry kierowniczej przedsiębiorstw także konieczność odpowiedniego dostosowywania się do obserwowanych i przewidywanych zmian. Trafne antycypowanie zmian wymaga wielu analiz oraz rozmów z pracownikami, zaś odpowiednie dostosowywanie się do przewidywanych zmian przez kadrę menedżerską wymagać będzie ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz – co jest dość często trudne – zmianę dotychczasowych postaw i zachowań (Chand, Markova, 2019).

Istniejący postęp techniczno-organizacyjny wymusza od pracowników konieczność uczenia się przez całe życie i ciągłego dostosowywania się do wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie. Pojawiają się nowe potrzeby i zadania do wykonania, a to będzie wymagało zatrudnienia pracowników o wysokich oraz szerokich kompetencjach, by sprostać tym wyzwaniom, a w szczególności tych związanych z informatyką, robotyką, mechatroniką, biotechnologią, cyfryzacją, przy czym ważne też będą kompetencje miękkie dotyczące funkcjonowania ludzi w organizacji (Tyrańska, 2021).

Istotnym wyzwaniem gospodarczym dla wielu przedsiębiorstw jest umiejętne wprowadzanie innowacji o większej użyteczności wyprodukowanych wyrobów, które mogą powstać szybciej oraz taniej i/lub świadczonych usługach, pozwalających klientom spełnić nowe potrzeby lub obecne na wyższym poziomie. Czasami wprowadzenie innowacji, która spotkałaby się z sukcesem na rynku, jest wynikiem natchnienia jednej osoby lub niewielkiej grupy osób, ale są również przypadki będące wynikiem pracy, eksperymentów bądź też doświadczeń przez jakiś okres czasu nie tak małej liczby

osób zaangażowanych w proces powstawania innowacji. Dla wielu przedsiębiorstw wypracowanie znaczących innowacji wymagać będzie z pewnością umiejętnej koordynacji podejmowanych działań, a także odpowiedniego zarządzania ludźmi i innowacjami (Tidd, Bessant, 2013).

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku powoduje, że wcześniej czy później pojawia się konkurencja nie zawsze postępująca etycznie, ale też czasami z większym kapitałem finansowym, ludzkim, produktowym, marketingowym. Naukowcy od lat analizują różnego rodzaju czynniki wpływające na konkurencyjność firm i oferowane przez nie wyroby bądź też usługi i zauważają zróżnicowany stopień oddziaływania poszczególnych zachowań konkurentów na innych w różnych okresach czasu. Sprostanie konkurencji jest stałym elementem funkcjonowania firm i niekiedy staje się dużym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej organizacji.

Duży wpływ – zarówno pozytywny, jak również negatywny – na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki mają zmieniające się poglądy oraz zachowania klientów i pracowników. Ich permanentne poznawanie, analizowanie i antycypowanie może pomóc przetrwać firmie i dalej się jej rozwijać. Jest też ważnym wyzwaniem, aby to robić trafnie i racjonalnie.

2. Sposoby diagnozowania posiadanej i pożądanej różnorodności zatrudnionych

Sprostanie wyzwaniom przyszłości wymagać będzie konieczności zgromadzenia odpowiednich danych o posiadanych zasobach ludzkich przez organizację i podejmowania adekwatnych działań przez kadrę menedżerską tak, żeby wzrosła produktywność zatrudnionych. Działaniami przydatnymi podczas diagnozowania posiadanej i pożądanej różnorodności zatrudnionych mogą być:

- analiza formalnych ocen pracowników;
- analiza różnego rodzaju kluczowych mierników i wskaźników ekonomicznych oraz technicznych w firmie;
- ustalenia pożądanych kompetencji pracowników na podstawie analizy pracy oraz wynikających z obserwacji konkurencji;
- analiza testów kompetencyjnych;
- analiza opinii pracowników i przełożonych oraz ekspertów;
- analiza wniosków z audytu i controllingu personalnego;
- analiza wyników zadowolenia klientów z wytwarzanych wyrobów i usług.

W dość dużej liczbie przedsiębiorstw stosuje się formalne oceny pracownicze, zróżnicowane co do częstotliwości oceny, doboru kryteriów oceny oraz zastosowanych metod i technik oceniania pracowników, a także wykorzystania uzyskanych przez zatrudnionych ocen w dalszych działaniach wobec nich z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi/zarządzania kapitałem ludzkim¹. Dzięki uzyskanym ocenom formalnym można się dowiedzieć, jaki rodzaj pracowników osiąga wysokie oceny z punktu widzenia różnorodności zatrudnienia, tj. w kwestii płci, wieku wykształcenia, stażu pracy, rodzaju

¹ Autorzy i redaktorzy w większości publikacji z zakresu ZZL/ZKL wskazują na istotność/relewantność stosowania w praktyce formalnej oceny pracowniczej i wykorzystywania otrzymanych wyników w dalszym, przyszłościowym ZZL/ZKL. Użyłem sformułowania „w większości publikacji”, gdyż nie przeczytałem wszystkich z racji czasu i prozy życia, ale miałem wgląd w wiele. W ostatnim okresie czasu chciałem wskazać na następujące publikacje z zakresu budowy systemów oceniania pracowników i w ogóle oceniania pracowników, chociaż ze względów ramowych artykułu trudno wymienić wszystkich w Polsce i na świecie: Pawlak, 2011; Tyrańska, 2015; Kusio, 2019; Pochtowski, 2018a; Dolot, 2021.

zajmowanych stanowisk w organizacji, kraju pochodzenia. Wnioski z ocen formalnych powinny być skorelowane z różnego rodzaju miernikami i wskaźnikami ekonomicznymi oraz technicznymi. Część tych mierników i wskaźników mogłaby stanowić kryteria w formularzu oceny danego pracownika, np. poprawa produktywności w stosunku do poprzedniej oceny, obniżka kosztów funkcjonowania stanowiska pracy, liczba zgłoszonych i wprowadzonych innowacji, wzrost przychodów firmy na pracownika w stosunku do okresu poprzedniego i po uwzględnieniu inflacji, wzrost zysku na pracownika, wzrost wartości przedsiębiorstwa itp. Niektórzy pracownicy nie mają bezpośredniego wpływu na niektóre wskaźniki, ale mają na nie wpływ pośredni, gdyż funkcjonują w danej zbiorowości, służąc współpracą, pomocą, inspiracją, dobrym przykładem dla innych.

Podczas diagnozowania różnorodności zatrudnionych ważnym zagadnieniem jest ustalenie pożądanych kompetencji pracowników obecnie i na przyszłość. Najczęściej dokonuje się tego w wyniku własnej wiedzy i wyobraźni przełożonego, dokonanej analizy pracy (Bukowska, 2021), a także obserwując zachowania konkurencji poprzez analizę ich ogłoszeń o pracę. Ważnym tutaj zagadnieniem byłaby porównywalna skala działania danego stanowiska, tj. czy się będzie pracowało w oddziale, czy też w centrali firmy globalnej, czy w oddziale firmy działającej regionalnie o zdecydowanie mniejszej liczbie zatrudnionych. Na porównywalnych stanowiskach w firmie globalnej i w tych o mniejszej skali działania niektóre pożądane kompetencje mogą się nieco różnić np. o odpowiedzialność za funkcjonowanie w zróżnicowanym środowisku kulturowym, umiejętność funkcjonowania w świecie globalnego biznesu, znajomość firmowych procedur i programów informatycznych.

O różnorodności wśród zatrudnionych możemy się dowiedzieć, dokonując analizy różnego rodzaju testów kompetencyjnych. Przeprowadza się je najczęściej na kandydatach do zatrudnienia i osobach przewidywanych do awansu. Niektóre organizacje przeprowadzają testy kompetencyjne z różnych obszarów wiedzy, umiejętności, zdolności bądź sprawności, w tym sportowej. Testy te prowadzone systematycznie mogą wskazać, którzy zatrudnieni mają wyższe poszczególne kompetencje, a także jak je poszerzają i rozwijają w kolejnych okresach czasu. Uzyskane w wyniku testów twarde dane powinny być też uzupełnione przez badanie opinii na ten temat pracowników, przełożonych i uznanych zewnętrznych ekspertów. Niektórzy pracownicy wykazujący się wysokimi wynikami w testach czasami w różnych grupach firmowych i w różnych okresach czasu mają trudności we współpracy z innymi. Na niektórych stanowiskach są wymagane z kolei rzadkie kompetencje, o których świadomość mają ci, co na nich pracują i je nadzorują lub też blisko z nimi współpracują. W przypadku kluczowych pracowników (Morawski, 2017), a także stanowisk pracy warto spytać o wymagane kompetencje ekspertów zewnętrznych. Mogą oni ukierunkować tworzenie profilu wymagań kompetencyjnych i pomóc wybrać bądź stworzyć narzędzie do pomiaru istotnych dla poszczególnych stanowisk pracy kompetencji u pracowników lub kandydatów do pracy. Eksperti mogą też zainspirować pracowników, przełożonych i dział HR, jak efektywnie, a także skutecznie rozwijać u poszczególnych zatrudnionych wymagane kompetencje.

Wiele cennych informacji o różnorodności zatrudnionych i sposobach oraz metodach ich wykorzystywania do realizacji zadań można uzyskać, dokonując analizy wniosków z audytu personalnego (Pocztowski, 2018b) i controllingu personalnego (Lipka, 2021; Zając, 2021). W praktyce audyty personalne najczęściej przeprowadzają firmy konsultingowe lub pracownicy naukowcy, a controlling personalny pracownicy

danego przedsiębiorstwa. Analiza wniosków z audytu i controllingu personalnego może wskazać, jakim potencjałem pracy dysponują poszczególni zatrudnieni, jakie jest ich w tej kwestii zróżnicowanie i jak się to przekłada na ich produktywność pracy oraz jakie wobec pracowników były podejmowane działania i czy zdaniem badaczy były one racjonalne.

Dla przedsiębiorstw strategicznym zadaniem jest dbanie o zadowolenie klientów z wytwarzanych produktów oraz świadczonych usług, gdyż dzięki nim mogą one przetrwać i dalej się rozwijać. Badanie tego zadowolenia powinno być systematycznym zadaniem i analizowane w kwestii różnorodności zatrudnienia. Część pracowników pracuje w bezpośrednim kontakcie z klientami i oni wiedzą, czego oczekują klienci ale jest też nie taka mała liczba zatrudnionych, którzy im pomagają, żeby spełnić oczekiwania zakupujących produkty i usługi firmy. Sprostanie wymaganiom klientów przez obie grupy pracowników może czasami nie być łatwe we wspólnej współpracy i rodzić różnego rodzaju trudności, np. w zakresie priorytetów w pracy, skali wynagrodzeń jednych i drugich, w tym wielkości premii i nagród za osiągnięte wspólne wyniki, w sposobie spełnienia oczekiwań przełożonego, zachowań emocjonalnych podczas wspólnej współpracy.

3. Pożądane działania przydatne wobec kształtowania zasobów ludzkich w organizacji

W literaturze przedmiotu zauważyć można różne publikacje dotyczące wpływu poszczególnych czynników na kształtowanie zasobów ludzkich w badanych organizacjach. Opisywane wyniki badań oraz przedstawione propozycje dalszych usprawnień są determinowane wieloma czynnikami, którymi najczęściej są: skala działania podmiotu/-ów badawczego/-ych, tj. lokalny, regionalny, krajowy czy też globalny, zebrany budżet na badania, wiedza, umiejętności, doświadczenie i wyobrażenia prowadzących badania oraz dokonujących analizy, wybór obszaru badawczego, w tym analizy zmiennych, badanych korelacji oraz wykorzystanych metod i technik statystycznych, liczebność próby badawczej itp. Analizując różne wypowiedzi, można wskazać przeprowadzenie następujących działań wobec posiadanych przez organizację zasobów ludzkich, aby sprostać wyzwaniom przyszłości. Do najważniejszych działań z obszaru kształtowania zasobów ludzkich, na jakich powinna się skupić dana organizacja, można zaliczyć:

- ustalenie priorytetowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, istotnych wobec ustalonych i przewidywanych wyzwań przyszłości;
- ustalenie konkretnych działań wobec priorytetowych funkcji ZZL wraz z wypracowaniem adekwatnych instrumentów ZZL oraz przyjęciem odpowiedniego budżetu w tym zakresie;
- wypracowanie odpowiednich działań, pozwalających efektywnie i skutecznie szacować koszty prowadzonych operacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- systematyczne prowadzenie działań dotyczących controllingu w obszarze zasobów ludzkich w obszarze sprostania wyzwaniom obecnym, a także przyszłościowym;
- wobec dotychczasowych doświadczeń ustalenie wytycznych na przyszłość wspólnie z właścicielami firmy.

Ustalając, czym w pierwszej kolejności wobec zdiagnozowanych wyzwań przyszłości powinny się zajmować poszczególne podmioty personalne w obszarze kształtowania zasobów ludzkich organizacji, aby sprostać tym wyzwaniom i osiągnąć

ustalone cele, ważnym zagadnieniem byłoby, oprócz własnej wiedzy i wyobraźni, dokonanie przeglądu literatury przedmiotu w kontekście własnych wyzwań (m.in. Król, Ludwiczynski, 2006; Listwan, 2006; Oleksyn, 2008; Pawlak, 2011; Juchnowicz, 2014; Armstrong, Taylor, 2016; Pochtowski, 2018; Oczkowska, 2019). Wielce inspirującym byłoby przeanalizowanie zagadnień, którymi zajmują się uznane ośrodki naukowe w Polsce (Pochtowski, Rakowska, Sitko-Lutek, 2021). Oprócz klasycznych funkcji ZZL, takich jak np.: analiza pracy, planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja pracowników, ocenianie pracowników, doskonalenie oraz rozwój zatrudnionych, wynagradzanie pracowników, kształtowanie warunków i stosunków pracy, zwalnianie pracowników, pojawiają się nowsze badania, wskazujące na potrzebę zainteresowania się nowymi trendami w obszarze funkcji personalnej realizowanej w organizacji (Sarma, Barua, 2018).

E. Bombiak (2020) wskazuje na: zrównoważone ZZL, społecznie odpowiedzialne ZZL, zielone ZZL, wirtualizację funkcji personalnej, a w szczególności w tym obszarze na: informatyzację procesów ZZL, cloud computing w ZZL, E-rekrutację jako nowy sposób pozyskiwania pracowników oraz zastosowanie grywalizacji w ZZL. Od kilkunastu lat wzrasta liczba publikacji o szeroko rozumianej problematyce zarządzania talentami i jej wpływie na sukces organizacji na rynku (Silzer, Dowell, 2010; Miś, 2020; Stuss, 2021).

Wobec wzrastającego starzenia się społeczeństw krajów wysokorozwiniętych i migracji do tych krajów ludności z innych mniej zamożnych krajów z coraz większym oraz szerszym zainteresowaniem spotykają się publikacje związane z zarządzaniem różnorodnością pracowniczą w rozmaitych kontekstach (Gross-Gołacka, 2018; Przytuła, 2019; Jeruszka, Wolan-Nowakowska, 2020; Leoński, Pluta, Wieczorek-Szymańska, 2020).

Od dłuższego już czasu próbuje się analizować, jakie czynniki w poszczególnych organizacjach mają największy wpływ na zaangażowanie w pracę zatrudnionych (Juchnowicz, 2010; Lewicka, 2019).

W rozważaniach naukowych w ostatnim czasie dyskutuje się o tym, jakie czynniki wpływają na pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy, pozwalający taniej i szybciej przyciągnąć utalentowanych kandydatów do pracy w danej organizacji (Wojtaszczyk, 2012; Bukowska i in., 2019).

W przedsiębiorstwach funkcjonujących przez wiele lat zaobserwować można zróżnicowanie generacyjne oraz potrzebę odpowiedniego wykorzystania najmłodszych wiekiem pracowników oraz ich współpracy z innymi wiekowo współpracownikami (Moczyłowska, 2018; Lipka, 2019).

Zmieniające się warunki funkcjonowania danych organizacji spowodowane nieprzewidywanymi zdarzeniami, m.in. pandemia COVID-19, wojny, duży napływ imigrantów, wybuchy wulkanów, zmiany zachowań i cen oferowanych przez wytwórców surowców energetycznych, komunikacyjnych, leczniczych oraz technologicznych, spowodować może pojawienie się nowych wyzwań dla organizacji i jej pracowników, którzy będą się musieli dostosować, aby dana organizacja dalej skutecznie funkcjonowała. O tym, by dowiedzieć się, jakie powinny być priorytety odnośnie do działań z obszaru kształtowania zasobów ludzkich, warto diagnozować specyficzne wyzwania dla danej organizacji oraz obserwować zachowania konkurencji i korzystać z doradztwa innych. Po ustaleniu tych wyzwań dla danej organizacji istotnym zagadnieniem byłoby ustalenie konkretnych działań wobec priorytetowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi z wypracowaniem adekwatnych instrumentów, pozwalających skutecznie i efektywnie zrealizować przyjęty cel ustalonego zadania.

W publikacjach naukowych znaleźć można szeroką gamę opisu różnorodnych metod i technik z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zastosowanych w różnego rodzaju organizacjach. Szczególnie w ostatnim czasie zauważyć można możliwość szerokiego wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) do kształtowania zasobów ludzkich organizacji, aby mogli sprostać wyzwaniom przyszłości (Woźniak, 2020).

Redaktorzy naukowci książki *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* – T. Listwan i Ł. Sułkowski (2016), zachęcili współautorów, aby więcej czy szerzej opisali istotne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi pozwalające w najbliższym czasie, czyli obecnie, sprostać wyzwaniom przyszłości. Współautorzy publikacji opisali:

- techniki manipulacji kierowniczej;
- outsourcingowe projekty szkoleniowe;
- metody kształtowania kultury organizacyjnej;
- metody oraz techniki wykorzystywane w procesie zarządzania karierami pracowniczymi w organizacji;
- metody i techniki kształtowania satysfakcji i zaangażowania pracowników;
- metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście wirtualizacji zarządzania;
- metody zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach;
- metody kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie;
- metody konstruowania wskaźników syntetycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Spośród wymienionych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi oraz pozostałych najważniejszym wydaje się być system wynagradzania pracowników w organizacji, gdyż znacząco determinuje on wiele pozytywnych czy negatywnych postaw i zachowań zatrudnionych. Opracowanie skutecznego systemu wynagradzania pracowników (Juchnowicz, Kinowska, Rostkowski, 2021) będzie w dużej mierze uzależnione od budżetu przeznaczanego na wynagradzanie pracowników i racjonalnie z nim ustalonego budżetu na pozostałe koszty pracy. Jaka część kosztów firmy przeznaczyć na wynagrodzenia i inne koszty pracy, a jaką część zysku przeznaczyć dla pracowników w postaci dodatkowego wynagrodzenia, np. premii z zysku firmy, tzw. trzynastek czy też czternastek, np. w górnictwie, jest ważnym zadaniem, a jednocześnie wyzwaniem dla zarządu firmy. Nie uwzględnienie w tej kwestii sytuacji rynkowej spowodować może odejścia utalentowanych pracowników. Część kosztów pracy jest determinowana przepisami prawa, np. wielkość minimalnego wynagrodzenia, narzuty na wynagrodzenia, badania okresowe, szkolenia BHP, obligatoryjne składniki wynagrodzenia (*Kodeks pracy z komentarzem*, 2021).

Wielkość budżetu ustalonego na kształtowanie zasobów ludzkich powinna być przedyskutowana przez poszczególne podmioty personalne, tj. jaka wielkość ma być przeznaczona dla zatrudnionych, a jaka dla ekspertów zewnętrznych. Czy warto płacić innym za pomoc? Różne są zachowania właścicieli firm oraz zarządów organizacji. Niemniej jednak przy ustalaniu budżetu dla zasobów ludzkich organizacji i dla działu HR warto uwzględnić jakieś kwoty, które mogą być przeznaczone dla zewnętrznych ekspertów. Prowadzenie działań pozwalających szacować koszty własnych działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz możliwości korzystania w tym obszarze z usług ekspertów zewnętrznych jest ważnym zagadnieniem i wyzwaniem dla kadry

menedżerskiej firmy. Aby kształtowanie zasobów ludzkich w organizacji było efektywne oraz skuteczne, co jakiś czas powinno być kontrolowane, żeby ustalić, czy przynosi spodziewane rezultaty, jakie są odchylenia osiągniętych rezultatów od założonych celów i w tym celu istotne byłoby stosowanie controllingu w obszarze zasobów ludzkich (Zajac, 2019; Lipka, 2021).

Istotne byłoby ustalenie odpowiednich mierników i wskaźników. Mogą nimi być: dynamika produktywności pracy w stosunku do okresu poprzedniego, dynamika zysku na jednego zatrudnionego, koszty przypadające na jednego pracownika, koszty pracy na jednego pracownika, przeciętne wynagrodzenie w firmie i na poszczególnych stanowiskach w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia w Polsce i w regionie, liczba przeszkolonych pracowników w ostatnim roku, udział pracowników zadowolonych z pracy w firmie w stosunku do niezadowolonych, wartość wdrożonych innowacji ogółem i na jednego zatrudnionego, % zatrudnionych realizujących założone cele. Branych pod uwagę mierników i wskaźników może być wiele i mogą one obejmować poszczególne obszary zadaniowe zarządzania zasobami ludzkimi.

Ważnym zagadnieniem byłoby też ustalenie pytań kontrolnych, które pomogłyby organizacji dokonać analizy jakościowej z badanego obszaru i uzupełniać przedstawione wyżej tzw. twarde wskaźniki HR. Mogłyby to być pytania o opinie respondentów na temat rozwoju talentów pracowniczych w organizacji, wpływu poszczególnych podmiotów personalnych na zaangażowanie w pracę zatrudnionych, ocenę zakładowych procedur realizowanych przez dział HR, opinie pracowników o doświadczeniach z pracy zdalnej i przyszłości tej formy pracy w organizacji, jakie są zgłaszane obszary ryzyka w kształtowaniu zasobów ludzkich w firmie itp.

Po przyjęciu odpowiednich priorytetów odnośnie do odpowiednich działań i wypracowania adekwatnych instrumentów ZZL, a także po analizie odpowiednich mierników i wskaźników szacowania kosztów oraz korzyści prowadzonych operacji wewnątrz i na zewnątrz z obszaru HR, warto ustalić wytyczne na przyszłość, pozwalające szybciej pracownikom dostosować się do wyzwań gospodarczych. W przypadku niektórych przedsiębiorstw sprostanie zidentyfikowanym wyzwaniom może zająć trochę czasu, a czasami okoliczności w otoczeniu gospodarczym mogą zmodyfikować ustalone priorytety, dość często szybko zmieniać postawy, nawyki oraz zachowania pracowników jest bardzo trudno i wymaga podejmowania wielu działań, które są determinowane różnymi czynnikami, np. pieniędzmi, wiedzą, umiejętnościami oraz osobowością bezpośredniego przełożonego oraz przełożonych wyższego szczebla. W stosunku do poszczególnych zatrudnionych warto stosować zindywidualizowane podejście, uwzględniające potrzeby pracowników czasami trudne do zrozumienia przez bezpośredniego przełożonego i niejednokrotnie niemożliwe przez niego do spełnienia ze względu na sytuację ekonomiczno-finansową firmy.

Podsumowanie

W przedstawionych rozważaniach starano się przedstawić, jakie podejmować działania, aby efektywnie i skutecznie kształtować zasoby ludzkie w organizacji, by one mogły sprostać zidentyfikowanym obecnie i szacowanym na najbliższą przyszłość wyzwaniom stojącym przed daną firmą. Do najważniejszych wyzwań stojących przed firmami zaliczono: pandemię COVID-19, postępującą digitalizacją gospodarki oraz funkcjonowania przedsiębiorstw, wzrastającą różnorodność zatrudnienia, działającą

konkurencję, istniejący postępem techniczno-organizacyjnym, konieczność wprowadzania innowacji oraz zmieniające się poglądy i zachowania klientów oraz pracowników. Aby sprostać tym wyzwaniom, przedstawiono, jak diagnozować posiadaną i pożądaną różnorodność zatrudnionych. Znając współczesne wyzwania, a także mając wiedzę o posiadanej oraz pożądanej różnorodności wśród zatrudnionych, zaproponowano pożądane działania przydatne wobec kształtowania zasobów ludzkich w organizacji. Rozważania ukierunkowano na ustalanie priorytetowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi oraz wypracowania adekwatnych instrumentów wobec tych funkcji i szacowaniu kosztów proponowanych działań. Zaproponowano zindywidualizowane podejście wobec poszczególnych zatrudnionych, a także podejmowanych wobec nich działań przy systematycznym prowadzeniu analiz w ramach stosowanego controllingu w obszarze zasobów ludzkich.

Bibliografia

- Alharbi, S.H., Morsi, N.M. (2018). Talent management challenges in knowledge based-economy: An analytical study of Saudi Banks. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking. An online International Research Journal*, 7(1), 2418-2433.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bombiak, E. (2020). *Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej*. Siedlce: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Bukowska, U. (2021). Funkcjonalno-modalna analiza pracy w identyfikacji kompetencji pracowników. W: M. Tyrańska (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji* (s. 50-62). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bukowska, U., Szydło, R., Wiśniewska, S., Zając, P. (2019). Trendy zarządzania zasobami ludzkimi. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy* (s. 351-360). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chand, M., Markova, G. (2019). The European Union's aging population: Challenges for human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 61, 519-529.
- Dolot, A. (2021). Ocenianie kompetencji pracowników. W: M. Tyrańska (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji* (s. 82-99). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Jeruszka, U., Wolan-Nowakowska, M. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (red.). (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H., Rostkowski, T. (2021). *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kodeks pracy z komentarzem*. (2021). Warszawa: Wydawnictwo Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.). (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kusio, T. (2019). Ocenianie pracowników. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Uwarunkowania, instrumenty, trendy* (s. 195-217). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Leoński, W., Pluta, A., Wieczorek-Szymańska, A. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Lewicka, D. (2019). Zaangażowanie pracowników. Rola zarządzania kapitałem ludzkim w jego kształtowaniu. W: A. Wojtczuk-Turek (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy. Monografia jubileuszowa dedykowana Profesor Marcie Juchnowicz* (s. 169-186). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lipka, A. (2019). *Ryzyko (zagrożenia i szanse) zatrudniania milenijsów. Zarządzanie kapitałem ludzkim „Po nowemu”*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Lipka, A. (2021). *Controlling personalny. W kierunku zrównoważonego gospodarowania kapitałem ludzkim*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Listwan, T. (red.). (2006). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Listwan, T., Sułkowski, Ł. (red.). *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Miś, A. (red.). (2020). *Zarządzanie talentami w polskich organizacjach. Architektura systemu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Moczyłowska, J. (2018). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Oczkowska, R. (red.). (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleksyn, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pawlak, Z. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A., Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (red.). (2021). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Przytuła, S. (red.). (2019). *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sarma, A., Barua, P. (2018). Challenges of human resource management in hospitals and their probable solutions: A study based on review of literature. *Journal of Management in Practice*, 3(1), 1-13.
- Silzer, R., Dowell, B.E. (eds.). (2010). *Strategy – Driven talent management. A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Stuss, M. (2021). *Zarządzanie talentami. Konceptje, modele i praktyki*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Tidd, J., Bessant, J. (2013). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Tłum. J. Szostak. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tyrańska, M. (2015). *Konceptja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Tyrańska, M. (red.) (2021). *Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Woźniak, J. (2020). *Zarządzanie pracownikami w dobie internetu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Zajac, P. (2019). Controlling w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania. Instrumenty. Trendy* (s. 375-384). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zajac, P. (2021). Controlling personalny w zarządzaniu kompetencjami pracowników. W: M. Tyrańska (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji* (s. 145-165). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Teresa MYJAK

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ZMNIEJSZENIU ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MŚP REGIONU MAŁOPOLSKIEGO

Wprowadzenie

Nadmiar zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem, które powoduje problemy w zarządzaniu ludźmi. Pomijając fakt, że jest to sytuacja dysfunkcyjna dla przedsiębiorstwa, należy podkreślić, iż jest związana z różnorodnymi czynnikami. Jedne znajdują się wewnątrz organizacji, a inne są poza jej zasięgiem, w środowisku zewnętrznym. Czynniki te odzwierciedlają sytuację wewnątrzorganizacyjną oraz różne zewnętrzne uwarunkowania natury ekonomicznej, technologicznej bądź też społecznej (Myjak, 2018).

Obserwacja praktyki gospodarczej pokazuje, że współcześnie wiele przedsiębiorstw doświadcza braku ludzi do pracy, a równolegle inne organizacje posiadają nadmiar zatrudnienia, powodujący dysproporcje między niezbędną liczbą zatrudnionych a liczbą osób zaangażowanych do pracy na różnych stanowiskach.

Publikacja prezentuje wybrane zagadnienia związane ze zmniejszeniem zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Wskazano okoliczności i czynniki wpływające na odejścia pracowników. W dalszej części wytypowano ekonomiczne, techniczne oraz organizacyjne czynniki jako przyczyny zmniejszenia zatrudnienia. W podsumowaniu wyprowadzono wnioski dotyczące omawianych zagadnień oraz wskazano propozycje dalszych kierunków badań.

W opracowaniu przyjęto, że zmniejszenie zatrudnienia oznacza ogół działań podjętych przez kierownictwo, ukierunkowanych na podniesienie efektywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku poprzez nowe ukształtowanie procesów pracy, kosztów, struktury organizacyjnej i zasobów ludzkich (Cameron, 1994).

1. Kontekst teoretyczny zmniejszenia zatrudnienia

Zatrudniając pracowników, przedsiębiorstwo zmierza do maksymalizacji zwrotu z poniesionych nakładów w związku z ich zaangażowaniem do pracy (Furmańska-Maruszak, 2013). Różnorodne mogą być jednak efekty związane z zatrudnieniem pracowników, także takie, które w rezultacie prowadzą do rozstania pracowników z firmą. Mogą one wynikać bezpośrednio z przyczyn wewnątrzorganizacyjnych (np. likwidacja stanowiska pracy) lub zmiany zewnętrznych uwarunkowań (np. restrukturyzacja zatrudnienia lub zmniejszenie zapotrzebowania na produkty/usługi przedsiębiorstwa).

Rozstania pracowników z przedsiębiorstwem, ogólnie rzecz biorąc, są naturalnym i nieuniknionym zjawiskiem. Odejście pracowników z przedsiębiorstwa może być zdarzeniem neutralnym, pozytywnym lub negatywnym, tak z perspektywy pracowników, jak i przedsiębiorstwa (Krzyszowska, 2015), gdyż obydwa podmioty: przedsiębiorstwo i jednostka, wzajemnie od siebie zależą (Miś, 2015). W przypadku rozstania pracowników

z organizacją możliwe są następujące sytuacje: procesy zwolnień pracowników – na podstawie kodeksu pracy i przepisów prawa pracy, niekiedy dodatkowo wspomagane układami zbiorowymi czy pakietami socjalnymi, a także programy wspomagające zwolnienia pracowników, do których należy outplacement (Bugdol, Stańczyk, 2018). Outplacement wspiera przedsiębiorstwa w redukcjach personelu, biorąc pod uwagę interesy pracowników (Nierentz, 2021), więc powinien być częścią starannie przemyślanej strategii personalnej (Sathe, 2017). W niektórych przedsiębiorstwach stosowany jest wywiad wyjściowy (exit interview), przeprowadzany z odchodzącymi pracownikami (Johns, Gorrick, 2016).

Niezależnie jednak od sytuacji, podejmowanie decyzji dotyczącej zmniejszenia zatrudnienia powinno odbywać się zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami etycznymi. W przypadku etycznych aspektów zwolnień pracowników należy kierować się m.in. dyskrecją, uczciwością, bezstronnością, poszanowaniem godności człowieka. Sposób bowiem, w jaki przedsiębiorstwo rozstaje się z pracownikami ma wpływ z jednej strony na pracowników pozostających w firmie, zaś z drugiej – na wizerunek przedsiębiorstwa (Leoński, 2015). Negatywnych skutków redukcji pracowników dla osób pozostających w przedsiębiorstwie, jak również dla dalszego jego funkcjonowania, nie sposób uniknąć. Można jednak próbować je minimalizować lub też działać profilaktycznie (Sidor-Rządkowska, 2010). Takim działaniem jest podejmowanie stosownych aktywności, by zatrzymać wykwalifikowanych pracowników (Melde, Benz, 2014) i odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, które pod względem instrumentalnym opiera się na celowo dobranych oraz stosowanych narzędziach organizacyjnych, technicznych czy społecznych, w sposób umożliwiający osiągnięcie celów przedsiębiorstwa (Mikuła, 2020). Zwolnienia pracowników z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorstwa są związane z różnymi sytuacjami, wśród których można wymienić: likwidację stanowiska czy też połączenie stanowisk pracy (Ludwiczynski, 2006), ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, zmienność otoczenia, presję konkurencji, ale też błędy w zarządzaniu (Pocztowski, 2018). Warto przy tym zaznaczyć, że pracodawcy nie powinni mieć ograniczeń w gospodarowaniu zasobami ludzkimi, której istotnym elementem jest zarówno swoboda zatrudniania, jak również zwalniania pracowników (Szytko-Skoczny, 2014).

W odniesieniu do zwolnień pracowników ów nadmiar zatrudnienia może być spowodowany wieloma czynnikami, wśród których można wskazać (Pocztowski, 2018):

- ekonomiczne (np. koniunktura w gospodarce zwłaszcza w gałęzi, w której działa przedsiębiorstwo, wysokie koszty pracy, nieodpowiednie systemy wynagradzania, nieracjonalne wykorzystanie czasu pracy);
- techniczne (np. wprowadzenie postępu technicznego, zmiana profili wymagań osobowych na nowych lub też modernizowanych stanowiskach pracy, likwidacja konkretnych stanowisk pracy);
- organizacyjne (np. zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, zmiany w procesach pracy i metodach wykonywania pracy, fuzje, przejęcia).

T. Oleksyn (2011) jako czynniki ekonomiczne wymienia np. konieczność walki z kryzysem gospodarczym, ponieważ recesja w gospodarce – pomimo oczywistych negatywnych skutków – wymusza na przedsiębiorstwach działania optymalizacyjne w zakresie sposobu prowadzenia biznesu. Wśród czynników technologicznych autor ten wskazuje wprowadzenie technologii czy reorganizację procesów tak, aby zapewnić

przedsiębiorstwu skokowy wzrost efektywności. Do czynników organizacyjnych zalicza z kolei zmianę np. skali działalności przedsiębiorstwa, a także strategii lub formy własności przedsiębiorstwa.

2. Próba badawcza, narzędzie, zakres i pytania badawcze

Dobór próby związany był z ulokowaniem badań w przedsiębiorstwach regionu małopolskiego. Próba badawcza posłużyła do rozpoznania czynników determinujących zmniejszenie zatrudnienia. Liczba przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu wynikała z założeń badawczych – Autorka postanowiła przebadać ok. 100 podmiotów gospodarczych z sektora MŚP (w badaniu wzięło udział łącznie 101 organizacji). Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej analizowanych podmiotów był różny, począwszy od usług, poprzez handel, produkcję, na działalności „mieszanej” skończywszy. Sektor, w jakim działały badane podmioty, należał w zdecydowanej większości przypadków do rynkowego. Zasięg działania obejmował następujące rynki: lokalny, krajowy oraz międzynarodowy. Podmioty te rozpoczynały działalność gospodarczą w różnych latach, począwszy od 1980 roku, skończywszy na 2017 roku.

Narzędzie pomiaru wykorzystane w badaniu miało charakter autorski. W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety, składający się z 2 modułów: pierwszy to część merytoryczna, dotycząca zmniejszenia zatrudnienia w przedsiębiorstwach, a drugi to część metrykalna, identyfikująca badane przedsiębiorstwa. W kwestionariuszu ankiety pytano o fakty i opinie. Kwestionariusz posłużył Autorce do przeprowadzenia szerszych badań w obszarze personalnym.

W tabeli 1.26 zamieszczono informacje dotyczące zakresu prowadzonych badań empirycznych.

Tabela 1.26.

Zakres prowadzonych badań

Zakres	Wyszczególnienie
Podmiotowy	W badaniu uczestniczyli właściciele przedsiębiorstw (mikro i małych przedsiębiorstw), a także właściciele lub osoby decyzyjne – w przypadku średnich firm. Każde przedsiębiorstwo reprezentowała jedna osoba
Przedmiotowy	Badania dotyczyły obszaru personalnego organizacji – wyjścia ludzi z organizacji
Przestrzenny	Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu zlokalizowano na terenie Polski południowej
Czasowy	Badania rozpoczęto i zakończono w 2019 roku

Źródło: opracowanie własne.

Celem badania było rozpoznanie czynników wpływających na zmniejszenie zatrudnienia w organizacji. Dla pogłębienia badań sformułowano cele szczegółowe, do których zaliczono zbadanie tego: czy przedsiębiorstwa zmniejszyły zatrudnienie?, jakie przyczyny spowodowały zmniejszenie zatrudnienia?, a także jakie powinny być stosowane specyficzne rozwiązania w zakresie zmniejszenia zatrudnienia? Problemy badawcze zostały ujęte w postaci pytań badawczych, za pomocą których poszukiwano odpowiedzi na nurtujące Autorkę pytania. Pytania dotyczyły kwestii zmniejszenia zatrudnienia i przyczyn, jakie miały wpływ na zmniejszenie zatrudnienia. Pytano też o innowacje w tym zakresie. W opracowaniu przyjęto hipotezę, zakładającą, że w badanych

mikro i małych przedsiębiorstwach zmniejszenie zatrudnienia nie występuje na szeroką skalę, a najczęstszą przyczyną zmniejszenia zatrudnienia są względy ekonomiczne. W opisie danych empirycznych zastosowano analizę jednowymiarową, ilustrującą skalę aktywności (a nie relacje) badanych przedsiębiorstw w zakresie czynników zmniejszenia zatrudnienia.

W tym miejscu trzeba także nadmienić o ograniczeniach procesu badawczego, zwłaszcza w zakresie dysproporcji między liczbą podmiotów uczestniczących w badaniu. Większa liczba średnich przedsiębiorstw umożliwiłaby wnioskowanie na szerszą skalę. Tymczasem (na 101 wszystkich przedsiębiorstw) co 10. należało do kategorii średnich przedsiębiorstw, a 9 na 10 – stanowiły mikro i małe przedsiębiorstwa.

3. Rezultaty empiryczne zrealizowanych badań

Należy podkreślić, że inspiracją do przeprowadzenia badań był fakt, że kwestia kształtowania zatrudnienia w organizacjach nabiera szczególnego znaczenia¹ w kontekście wspomnianych zmian wewnątrz- oraz zewnątrzorganizacyjnych, jak również dużego znaczenia sektora MŚP dla gospodarki². W analizie danych empirycznych w niniejszej części publikacji uwzględniono odpowiedzi jedynie tych respondentów, którzy zadeklarowali, że w przedsiębiorstwach, w których pracują, zmniejszono zatrudnienie pracowników.

Jedno z pytań adresowanych do respondentów miało następujące brzmienie: Czy Pana(i) organizacja w ubiegłym roku zmniejszyła zatrudnienie? Wyniki badań pokazały, że 12% przebadanych przedsiębiorstw dokonało redukcji zatrudnienia, a 88% – nie. Z uwagi na fakt, że na 101 przebadanych podmiotów niewiele firm podjęło decyzję o zmniejszeniu zatrudnienia pracowników, rezultaty badań zaprezentowano w postaci liczby wskazań na konkretne pytanie, a nie w procentach odpowiedzi. Respondenci, którzy udzielili odpowiedzi twierdzącej na tak sformułowane pytanie, zostali poproszeni o wskazanie przyczyn (czynników) powodujących zmniejszenie zatrudnienia (tabela 1.27).

Tabela 1.27.

Przyczyny zmniejszenia zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

Czynniki wpływające na zmniejszenie zatrudnienia	Liczba wskazań (ogółem)
czynniki ekonomiczne	7
czynniki organizacyjne	4
czynniki techniczne	1

Źródło: opracowanie własne.

¹ Badania wtórne pokazują, że zbyt wysoka liczba pracowników powoduje wysokie koszty niewykorzystanego czasu pracy w okresach zmniejszonego zapotrzebowania, podczas gdy zbyt niska liczba pracowników wymusza wydłużanie czasu pracy oraz generuje dodatkowe koszty za czas pracy w godzinach nadliczbowych („Czynniki optymalizacji struktury zatrudnienia pracowników stałych i tymczasowych”, B. Skowron-Mielnik, D. Prokop, G. Wojtkowiak, 2018, *Management Forum*, 6(4), s. 31-39.

² W sektorze MŚP pracuje 6,75 mln osób, z czego 4,1 mln w mikrofirmach (Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, 2021, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa).

Z danych zamieszczonych w tabeli 1.27 widać, na czynniki ekonomiczne wskazało 7. badanych. Nieco mniej badanych (dokładnie 4) zaznaczyło czynniki organizacyjne. Tylko 1 respondent wskazał na kwestie techniczne jako determinanty zmniejszenia zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Innych czynników, oprócz wyżej wymienionych, ankietowani nie wskazali.

Warto w tym miejscu przywołać wyniki badań wtórnych, dotyczących oceny sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w 2019 roku. Wynika z nich, że przedsiębiorstwa zwalnijące pracowników mogą skorzystać z projektów typu outplacement skierowanych do osób zwalnianych lub też zagrożonych zwolnieniem. W ramach projektów oferowana jest kompleksowa, zindywidualizowana pomoc, która pozwala pracownikom dostosować się do nowej sytuacji zawodowej na rynku pracy, w tym m.in.: szkolenia i doradztwo zawodowe, poradnictwo psychologiczne, pośrednictwo pracy, staże i praktyki, coaching, a także szkolenia specjalistyczne (Ocena sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w 2019 roku, 2020). Ocena taka jest ważnym źródłem informacji z zakresu zmniejszania zatrudnienia³. Wartościowe okazuje się to, że przedsiębiorcy coraz częściej myślą o programach mających zatrzymać pracowników w firmie, co akurat jest bardzo pozytywnym trendem dla rozwoju małopolskich MŚP (Raport Wyzwania i szanse rozwojowe małopolskich MŚP na rynku krajowym, 2019).

Kolejne pytanie dotyczyło zaproponowania przez respondentów specyficznych rozwiązań w zakresie zmniejszenia zatrudnienia w organizacji. Brzmiało ono następująco: Jakie Pana(i) zdaniem powinny być stosowane innowacyjne rozwiązania w zakresie zmniejszenia zatrudnienia? Spośród wszystkich badanych pojawiły się następujące stwierdzenia: „najlepiej nie zmniejszać”; „technologia”; „nowości technologiczne”; „wykorzystanie urządzeń i maszyn, które „przejmą” część obowiązków pracowników (zwiększą wydajność)”. Natomiast 56 osób na tak zadane pytanie odpowiedziało „nie wiem”. Odpowiedzi te mogą świadczyć o braku innego (innowacyjnego) podejścia do kwestii kształtowania stanu zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach lub chęci do podzielenia się pomysłami/wiedzą na ten temat⁴.

Podsumowanie

Zmniejszenie zatrudnienia jest konsekwencją oddziaływania nie tylko czynników ekonomicznych, ale również organizacyjnych czy technicznych. Wpływają one na przedsiębiorstwo ale i zachowania zwalnianych pracowników. Zmniejszenie bowiem zatrudnienia to proces nie tylko trudny dla pracodawcy, ale też zwolnionego. Ujmując

³ Co istotne, z oceny sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego dokonanej za rok 2020 wynika, że pomimo pogorszenia sytuacji w ważnych dla regionu branżach, zachowano wiele miejsc pracy. Po wyraźnym spadku aktywności zawodowej Małopolan w II kwartale, w IV widać było już znaczącą poprawę. Zwiększyło się zatrudnienie, jednak pandemia covid-19 wymusiła zmianę charakteru pracy – przyspieszyła cyfryzację w wielu zawodach i przyczyniła się do upowszechnienia pracy zdalnej. W innym miejscu dokumentu zamieszczona jest informacja, że w 2020 roku zwolnienia i plany zwolnień objęły mniejszą liczbę pracowników w porównaniu z rokiem 2019. Mogło to być efektem wsparcia, jakiego udzielono pracodawcom w ramach tarcz antykryzysowych, które niejednokrotnie zakładało konieczność utrzymania zatrudnienia. Istotne jest również to, że do powiatowych urzędów pracy docierały sygnały o problemach pracodawców, to ostatecznie nie zgłaszano oficjalnego zamiaru dokonania zwolnień pracowników (zob. Ocena sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w roku 2020, Załącznik do Uchwały nr XXXIX/542/21 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 24.05.2021 r.). Generalnie pandemia Covid-19 znacznie przyspieszyła zmiany w świecie pracy (Rakowska, 2021).

⁴ Jeżeli chodzi o sektor MSP, należy nadmienić, że wskaźniki innowacyjności tych przedsiębiorstw od lat są na niskim poziomie, gdyż tylko 7 firm na 100 wdraża innowacje produktowe lub procesowe (zob. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, 2019, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa).

zmniejszenie zatrudnienia w szerszym kontekście – niż zostało to zaprezentowane w niniejszej publikacji – należy zauważyć, że pracodawca – zanim podejmie decyzję o zmniejszeniu zatrudnienia – powinien rzetelnie przeanalizować sytuację w swoim przedsiębiorstwie, żeby ograniczyć liczbę zwalnianych pracowników oraz uwzględnić ewentualne negatywne konsekwencje podjętej decyzji.

Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza wskazują, że zmniejszenie zatrudnienia jest ważnym zagadnieniem, dlatego Autorka koncentruje na nim uwagę. Rozważania teoretyczne i zgromadzony materiał empiryczny pozwoliły wyprowadzić wniosek, że omówiony obszar personalny należy uznać za istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Odpowiedzi respondentów umożliwiły rozpoznanie stosowanych czynników determinujących zmniejszenie zatrudnienia w sektorze MŚP. Wyniki badań potwierdziły ustalenia teoretyczne. Zgromadzony materiał empiryczny pokazał, że w badanych przedsiębiorstwach – w zakresie zmniejszania zatrudnienia – nie dokonano dużych redukcji zatrudnienia. Na kwestie dotyczące zmniejszenia zatrudnienia wpływ miały „standardowe” czynniki ekonomiczne, organizacyjne i techniczne. Tym samym potwierdzona została hipoteza, która zakładała, że w badanych mikro oraz małych przedsiębiorstwach zmniejszenie zatrudnienia nie występuje na szeroką skalę, zaś najczęstszą przyczyną zmniejszenia zatrudnienia okazały się względy ekonomiczne.

Koncepcja kapitału ludzkiego podkreśla rangę ludzi w organizacji, stąd też kształtowanie stanu zatrudnienia jest tak istotne, a prowadzenie badań w tym obszarze personalnym – ze wszech miar konieczne. Wyniki przedstawione w tej publikacji są tylko punktem wyjścia do kolejnych analiz. Rekomendacje do dalszych dociekań wynikają z ułożenia badań w regionie małopolskim. W przyszłości wskazane byłoby poszerzenie badań o inne regiony, a nawet kraj, jak też zwiększenie liczby przedsiębiorstw skłonnych do uczestniczenia w badaniach. Zalecane byłoby zrealizowanie badań z uwzględnieniem uwarunkowań pandemicznych i na tej podstawie prowadzenie dyskursu naukowego. Dalsze badania mogłyby zostać pogłębione analizowanej problematyki w odniesieniu do sytuacji pandemicznej oraz zmian, jakie dokonują się w środowisku wewnętrznym oraz zewnętrznym, jak również ich wpływu na ten obszar personalny przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Bugdol, M., Stańczyk, I. (2018). Efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W: K. Łobos (red.), *Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw* (s. 32-54). Warszawa: Difin.
- Cameron, K.S. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 2, 189-211.
- Furmańska-Maruszak, A. (2013). Racjonalizacja kosztów pracy przez uelastycznienie zatrudnienia i czasu pracy. Szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 101-112.
- Johns, R., Gorrick, J. (2016). Exploring the behavioural options of the exit and voice in the exit interview process. *International Journal of Employment Studies*, 24(1), 25-41.
- Krzyszowska, P. (2015). Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 82, 101-110.

- Leoński, W. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze zatrudnienia. W: M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze. Relacje marketingowe i CSR*. Prace Naukowe, tom 42 (s. 125-134). Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Ludwicyński, A. (2006). Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 191-227). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Melde, A., Benz, M. (2014). *Employer branding in Wissenschaft und Praxis*. Leipzig: Fraunhofer MOEZ.
- Mikuła, B. (2020). Instrumental Approach in Human Capital Management: A Conceptual Framework. *Management Studies*, 8(4), 267-283.
- Miś, A. (2015). Indywidualizacja karier w organizacji. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), 129-142.
- Myjak, T. (2018). Problematyka zmniejszenia zatrudnienia w organizacji. W: K. Koziół-Nadolna, K. Beyer, B. Czerniachowicz (red.), *Uwarunkowania rozwoju organizacji. Innowacyjność i przedsiębiorczość* (s. 135-145). Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Nierentz, N. (2021). Mehr als klassisches Outplacement: Trennungsmanagement auf Augenhöhe. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1, 22-26.
- Ocena sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w 2019 roku*. Załącznik do Uchwały nr XXIII/330/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 1 lipca 2020 r. Pobrane z: <https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/13055510/sytuacja%20na%20ma%20C5%82opolskim%20rynku%20pracy%20w%202019%20roku/d96aed9a-7168-4086-a855-b3be002ac910?t=1596514938256>.
- Ocena sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w roku 2020*. Załącznik do Uchwały nr XXXIX/542/21 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 24.05.2021 r. Pobrane z: <https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/15339100/Ocena%20sytuacji%20na%20rynku%20pracy%20wojew%20C3%B3dztwa%20ma%20C5%82opolskiego%20w%20roku%202020/2e23de98-0dea-443b-abbf-3d7cbfd70a86?t=1629094715213>.
- Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rakowska, A. (2021). Kompetencje przyszłości i zatrudnialność w dobie cyfryzacji. W: A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: ewolucja i współczesność* (s. 343-351). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. (2019). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. (2021). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane z: <https://firma.um.warszawa.pl/wp-content/uploads/2021/07/Raport-o-stanie-sektora-M%20C5%9AP-w-Polsce-2021.pdf>.
- Raport Wyzwania i szanse rozwojowe małopolskich MŚP na rynku krajowym*. (2019). Pobrane z: https://think-tank.pl/wp-content/uploads/2019/12/Raport_Wyzwania-i-szanse-malopolskich-MSP-na-rynku-krajowym.pdf.
- Sathe, S. (2017). Understanding the Importance of Well-Planned Outplacement Management. *Employment Relations Today*, 43(4), 55-61.
- Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Skowron-Mielnik, B., Prokop, D., Wojtkowiak, G. (2018). Czynniki optymalizacji struktury zatrudnienia pracowników stałych i tymczasowych. *Management Forum*, 6(4), 31-39.
- Szylko-Skoczny, M. (2014). Zmiany w modelu pracy. *Studia Ekonomiczne*, 167, 174-183.

Piotr GÓRSKI

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

WOKÓŁ KONTROWERSJI METODOLOGICZNYCH DOTYCZĄCYCH ROLI KULTURY W ZARZĄDZANIU: GŁOS W DYSKUSJI

Wprowadzenie

Dwa, jakże istotne, wątki przewijające się w badaniach i praktyce zarządzania dotyczą zmienności i ich uwarunkowań. Czynnikiem je warunkującym jest pewnie tak wiele jak perspektyw, z jakich spoglądamy na rzeczywistość organizacyjną. Jeżeli jednak weźmiemy pod uwagę fakt, że rzeczywistość ta ma charakter społeczny, to musimy zwrócić uwagę na uwarunkowania kulturowe. Kultura bowiem jako wytwór społecznego bytowania człowieka jest nieodłączną dla podstawowych procesów adaptacji, integracji, budowania poczucia tożsamości jednostek i grup. Ten sposób istnienia oraz funkcjonowania kultury powodował, że dla pionierów naukowej refleksji nad kwestią zarządzania była ona niedostrzegalna. Dopiero konfrontacja zachodniego z japońskim stylem zarządzania spowodowała zwrócenie uwagi na świat kultury i jego znaczenie w zarządzaniu. Od blisko półwiecza zagadnienia kultury są obecne zarówno w badaniach, jak również wśród narzędzi wspomagających zarządzanie, oferowanych przez firmy konsultingowe. Może to świadczyć o sukcesie perspektywy kulturowej w zarządzaniu.

Badanie zjawisk i procesów zaliczanych do sfery kultury należy do obszarów badawczych, w których można dostrzec istotne podziały. Z racji interdyscyplinarności konsekwencje przyjętych założeń teoretycznych i metodologicznych są wyraźniejsze, a efekty prac badawczych podawane w wątpliwość przez oponentów i trudne do wykorzystania dla budowy spójnej wiedzy o relacjach kultury i zarządzania (Sułkowski, 2008). W artykule Autor skupia się na zagadnieniach badawczych, a szczególnie metodologicznych. Zwróci uwagę na pluralizm podejść badawczych, a w przykładowych artykułach K. Seweryn i A. Wziętek-Staśko podkreśli niespójność między przyjmowanymi założeniami a stosowanymi metodami badawczymi. Punktem wyjścia dla rozważań uczyni uwagi krytyczne dotyczące badań kultury organizacyjnej w polskim piśmiennictwie, sformułowane przez Ł. Sułkowskiego oraz P. Krzyworzekę. Następnie, akceptując tezę Ł. Sułkowskiego (2020, s. 67) o dominacji funkcjonalistycznego podejścia do badań kultury organizacyjnej, dokona krytycznej analizy przykładowego artykułu ilustrującego takie właśnie podejście do kultury organizacyjnej i zestawili z podejściami alternatywnymi, aby osłabić pewność formułowanych tez dotyczących relacji między kulturą a strukturą i strategią organizacji.

1. Perspektywa kulturowa w polskich badaniach organizacji i zarządzania

Przełom XX i XXI wieku to okres zainteresowania perspektywą kulturową na gruncie polskich nauk o organizacji oraz zarządzaniu. W tym czasie powstają pierwsze opracowania o charakterze przeglądowym (Sikorski, 1999; Sułkowski, 2002) i pierwsze badania empiryczne (Stachowicz, Machulik, 2001; Rapacki, 1995). Ukazują się również

pierwsze publikacje poświęcone zastosowania perspektywy etnograficznej w badaniach kultury organizacyjnej (Kostera, 2007; 2008). Jednak już na przełomie pierwszej i drugiej dekady obecnego stulecia 2 autorzy spoglądają krytycznie na wykorzystanie kategorii kultury w badaniach organizacji formułując szereg zastrzeżeń natury metodologicznej.

Ł. Sułkowski (2008) wskazuje na problemy definicyjne i kontrowersje związane z zarządzaniem kulturą w organizacji. Jego celem jest analiza problemów poznawczych i praktycznych nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu, a także zarysowanie perspektywy ich rozwiązania. Kontrowersje epistemologiczne przedstawia, odnosząc je do wyróżnionych przez M.J. Hatch (2002, s. 62-65) 4 paradygmatów teoretyczno-metodologicznych. Sułkowski zauważa, że konsekwencją braku jednego aprobowanego paradygmatu, a nawet zgody badaczy na jeden sposób porządkowania podejść do kultury organizacyjnej jest wielość definicji samej kultury organizacyjnej, a także opisów jej składników, typologii i zależności z innymi sferami organizacji oraz z otoczeniem. Wnioski, jakie formułuje są następujące:

Konsekwencją rozproszenia paradygmatów i znaczeń kultury organizacyjnej są trudności w zbudowaniu spójnych programów badawczych i praktycznych. Kultura organizacyjna staje się określeniem zbyt pojemnym i zbyt trudnym do operacjonalizacji. W badaniach nurtu kulturowego brakuje efektu kumulacji dorobku naukowego a badacze w niewielkim stopniu wykorzystują wzajemnie wyniki badań (Sułkowski, 2008, s. 14).

Za kolejny mankament badań kultury organizacyjnej uważa również niejasne relacje kultury organizacyjnej z innymi sferami organizacji, takimi jak: struktura, strategia, otoczenie organizacji oraz brak jednolitego modelu opisującego zależności między kulturą społeczeństwa a kulturą organizacji. Zauważa także wielość zarówno wymiarów stosowanych w opisach kultur organizacyjnych, jak również typów, często charakteryzowanych jako przeciwstawne, np. kultura silna, kultura słaba. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak spójności rezultatów badań, tym bardziej, że nierzadko dotyczą wielu rozproszonych procesów, takich jak: wartości oraz normy kulturowe, stosunki władzy, komunikacja, struktura oraz strategia organizacji.

W zakończeniu swojego artykułu Sułkowski podkreśla pozytywne wynikające z wykorzystania nurtu kulturowego w badaniach organizacji i zarządzania, do których należą (2008, s. 21-23):

- uzyskanie zróżnicowania kulturowego rzeczywistości organizacyjnej;
- zwrócenie uwagi na kulturowe uwarunkowania adaptacji metod i technik zarządzania wypracowanych w odmiennych warunkach społeczno-kulturowych;
- zainicjowanie rozwoju zarządzania międzykulturowego;
- inspirowanie poszukiwania nowych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego;
- poszerzenie zakresu metodologii badań organizacji o metody interpretatywne.

Do wniosków poczynionych przez tego autora dodałbym jeszcze kolejne. Badanie problematyki kulturowej w obszarze organizacji i zarządzania powinno uświadomić badaczom, że dążenie do uniwersalizmu zarówno gdy chodzi o formułowanie praw naukowych, jak i wypracowanie metod i technik zarządzania jest bezcelowe. Po drugie, przyjęcie jednego z wielu paradygmatów badawczych jest związane z wyraźnym

określeniem założeń ontologicznych i epistemologicznych dotyczących rzeczywistości organizacyjnych. Po trzecie wreszcie, badania relacji między kulturą a organizacją są wieloaspektowe, wybór perspektywy badawczej powiązany być musi ze stawianymi pytaniami, a udzielone odpowiedzi mają charakter komplementarny. Podejmowanie badań kultury organizacyjnej wymaga zatem dużej samoświadomości metodologicznej badacza.

Drugim autorem przeprowadzającym krytyczną analizę polskich publikacji poświęconych kulturze organizacyjnej jest P. Krzyworzeka. Charakteryzując główne nurty badań kultury organizacyjnej w Polsce lat 90, XX wieku, zauważa on, że według autorów analizowanych przez niego publikacji kulturą można zarządzać i manipulować, w konsekwencji czego kultury były przez nich wartościowane (Krzyworzeka, 2012, s. 77). W swojej krytycznej charakterystyce polskich publikacji poświęconych kulturze organizacyjnej wskazuje na obracanie się autorów w kręgu definicji, wymiarów, modeli i typów, bądź traktowanie kultury jako kategorii pozwalającej pisać o „ludzkich aspektach działań różnych rodzajów organizacji” (Ibidem, s. 78). Temu nurtowi badań przeciwstawia nieliczne publikacje M. Kostery, D. Jemielniaka, K. Obłoja i A. Postuły. Autorów tych ceni za poszukiwania szerszych inspiracji do badań w naukach o kulturze, w tym antropologii kulturowej (Ibidem, s. 80). Należy przyznać, że badania oraz publikacje M. Kostery wniosły do polskich badań kultur organizacyjnych perspektywę i metody terenowych badań etnograficznych (2008; 2011, s. 2012). Trzeba jednak pamiętać, że pierwsze badania kultur organizacyjnych przy zastosowaniu etnograficznych badań terenowych w paradygmacie symbolicznego interakcjonizmu prowadził K. Konecki już w latach 80. XX wieku (2007).

Zwrot kulturowy dokonał się w światowej humanistyce i naukach społecznych w latach 80. XX wieku. Postacią wielce znaczącą dla tych zmian był C. Geertz (2005a). Wskazuje się na jego rozumienie kultury jako sieci znaczeń i postulat badań terenowych jako tzw. gęstego opisu, którego celem było ukazanie sensu kulturowych praktyk. Należy jednak pamiętać, że dla tego badacza punktem wyjścia była koncepcja społeczeństwa i kultury budowana w paradygmacie strukturalnego funkcjonalizmu. W publikacji opartej na badaniach empirycznych Geertz (2005b) zwraca uwagę na mankamenty podejścia funkcjonalnego do wyjaśniania zagadnień zmiany społecznej. Stawia on następującą tezę:

statyczny funkcjonalizm socjologiczny czy psychologiczny nie jest w stanie wyodrębnić tego rodzaju niezgodności¹, ponieważ nie odróżnia integracji logiczno-znaczeniowej od funkcjonalno-przyczynowej, ponieważ nie dostrzega, że struktura kulturowa i społeczna nie są jedynie swoimi odbiciami, lecz odmiennymi choć współzależnymi zmiennymi. Siły rządzące zmianami społecznymi można skutecznie opisać jedynie przy pomocy bardziej dynamicznej formy teorii funkcjonalnej, takiej, która bierze pod uwagę fakt, że ludzka potrzeba życia w świecie, do którego może wnieść coś istotnego, życia z poczuciem, że można zrozumieć esencję świata, często odbiega od jego jednoczesnej potrzeby utrzymania funkcjonalnego organizmu społecznego (2005b, s. 239).

¹ Niezgodności między ramami kulturowymi znaczeń a wzorami interakcji społecznej – przyp. P.G.

2. Aktualność krytyki badań kultury organizacyjnej

Krytyczne uwagi formułowane pod adresem autorów polskich publikacji poświęconych kulturze organizacyjnej przez Sułkowskiego i Krzyworzekę ukazują z jednej strony szeroką paletę zagadnień z obszaru rzeczywistości organizacyjnej, zaś z drugiej konieczność rozwoju samoświadomości metodologicznej badaczy. Przeprowadzona w dalszej części artykułu analiza tekstu K. Serafin (2015), utrzymanego w głównym nurcie badań przyjmujących z jednej strony założenia funkcjonalne, zaś z drugiej głoszoną przez konsultantów zarządzania tezę o podatności kultury organizacyjnej na różnego rodzaju interwencje, może być dobrą ilustracją aktualności sygnalizowanych przez Sułkowskiego i Krzyworzekę problemów. Artykuł jest często przywoływany przez innych autorów. Cytowany był w 37 publikacjach naukowych, jednak – co ciekawe – przywołujący go autorzy nie zwracali uwagi na zagadnienia metodologiczne, co może świadczyć o przykładaniu przez badaczy organizacji oraz zarządzania niezbyt należytej wagi do tych zagadnień².

K. Serafin odwołuje się do głównych autorów polskich piszących w ostatnich latach o kulturze organizacyjnej, Kostery, Sikorskiego i Sułkowskiego. Autorka explicite wypowiada się o statusie ontologicznym badanego zjawiska. Podkreśla społeczny rodowód kultury, jako zjawiska związanego z człowiekiem, jej twórcy oraz odbiorcy, zjawiska przekazywanego poprzez relacje społeczne. Kulturę traktuje jako całość składającą się ze zintegrowanych elementów, przekazywaną i rozwijaną w czasie. Wśród zjawisk zaliczanych do sfery kultury wskazuje na następujące aspekty: materialny, behawioralny, psychologiczny i aksjonormatywny. Co ciekawe, tę podstawową wiedzę przekazuje, odwołując się do *Nowej Encyklopedii Powszechnej* PWN, a nie do prac naukowych socjologów czy antropologów kultury, co świadczy o słabych związkach przedstawicielki nauk o zarządzaniu z innymi dyscyplinami nauk społecznych badającymi kulturę. Inaczej jest w przypadku badaczy zachodnich, którzy podejmując zagadnienia kulturowe, nie tylko odwołują się, ale i omawiają koncepcje filozoficzne, lingwistyczne czy antropologiczne, czego przykładem może być M. Alvesson (2002). Stąd w artykule brak odniesienia do stanowisk takich, jak konstruktywizm czy symboliczny interakcjonizm, wywierających wpływ na część badań kultury organizacyjnej.

Przechodząc do zagadnień kultury organizacyjnej, autorka stwierdza wprost, że – w przeciwieństwie do stanowisk socjologów i psychologów organizacji – w naukach o zarządzaniu dominuje wartościujące ujęcie kultury. Nie przedstawia jednak żadnych argumentów na rzecz takiego stanowiska, lecz powołuje się na publikację Cz. Sikorskiego (2002). Z kolei wśród czynników kształtujących kulturę organizacyjną dominują czynniki wewnętrzne, wartości i oczekiwania wnoszone przez pracowników, działania podejmowane przez liderów oraz elementy z bliższego otoczenia organizacji, np. klienci. Otoczenie organizacji jest przedstawiane analogicznie do tego jakie występuje w kontekście kształtowania strategii organizacji. Serafin nie podejmuje ważnej kwestii, nie zastanawia się nad tym, w jaki sposób wymienione elementy otoczenia wpływają na kulturę organizacji, w jaki sposób wpływają zmienne społeczno-kulturowe, a w jaki regulacje prawne czy trendy technologiczne. Poza tym jeśli – jak pisze na wstępie – kultura to „ogół zasad, reguł i sposobów ludzkiego działania, wytworów ludzkiej pracy”, to w jaki sposób na te wymienione elementy wpływają czynniki zaliczane do otoczenia organizacji.

² Podobne uwagi już wcześniej formułowali A. Koźmiński i L. Krzyżanowski (1992, s. 246), co może świadczyć o trwałości niedomagań samoświadomości metodologicznej badaczy organizacji i zarządzania.

Kolejnym elementem wiedzy o kulturze organizacyjnej prezentowanym w omawianym artykule jest model Scheina, w którym kultura organizacyjna porównana jest do góry lodowej. Autorka wskazuje na elementy występujące w tym modelu. Podkreśla relacje między nimi, zauważa, że to one pozwalają odróżnić jedną kulturę od drugiej. Zauważa, że można je bardzo dokładnie opisać, ale nie podaje, w jaki sposób należy to czynić. Podkreśla wyjątkowość i niepowtarzalność każdej kultury organizacyjnej, gdyż „odnosi się bowiem tylko do określonej zbiorowości pracowników” (Serafin, 2015, s. 92). Taki argument nie jest przekonujący, gdyż po pierwsze – zbiorowość pracowników zmienia się, po drugie – pracownicy wnoszą do organizacji pewne elementy kultury ze środowiska zewnętrznego, w kulturze organizacji obecne są elementy kultury grup zawodowych, np. kultury górniczej w kulturze poszczególnych kopalni, a po trzecie – kultura spełnia istotne funkcje w budowaniu relacji organizacji z jej kooperantami czy klientami i aby to osiągnąć, pewne elementy kultury muszą być im wspólne. Podkreślenie wyjątkowości oraz jednolitości kultury organizacji jest mitem, gdyż zróżnicowanie społeczno-zawodowe, różnice w zakresie kompetencji i stanowisk pracy powodują, że w danej organizacji mogą współistnieć różne subkultury.

W swojej propozycji ujmowania kultury organizacyjnej Serafin nie podejmuje zarówno problemu jej powstawania, jak i aspektu genetycznego omawianego zjawiska. Natomiast najważniejszą kategorią analizy wydaje się być „wpływ”. Wspomniałem już o wpływie elementów otoczenia na organizację. Kolejnym zagadnieniem stają się z kolei relacje między kulturą organizacyjną a strukturą i strategią organizacji. „Struktura, kultura i strategia rozwijają się według różnych zasad i reguł, ale w sposób zdecydowany wywierają na siebie zasadniczy wpływ” (Serafin, 2015, s. 92). Po czym dodaje, że to właśnie „kultura, wzorce i wartości kształtują strukturę i strategię danej organizacji” (Ibidem, s. 93). Dzieje się to dlatego, że „grupa ludzi tworzących organizację posiada pewną kulturę” (Ibidem, s. 92).

M.J. Hatch w rozdziale poświęconym strategii organizacji zauważa, że badacze reprezentujący różne perspektywy badawcze odmiennie postrzegają strategię organizacji oraz stawiają różne cele badawcze. Moderniści, a więc przedstawiciele orientacji funkcjonalistycznej oraz systemowej, wskazują na podejmowane przez kierownictwo organizacji działania w celu wywarcia wpływu na wynik przedsiębiorstwa, poprzez kierowanie relacjami organizacji z jej otoczeniem. Natomiast uwaga społecznych interpretatywistów koncentruje się na procesach konstruowania strategii oraz jej roli w społecznej konstrukcji organizacji (Hatch, 2002, s. 111). Dalsze badania nad strategiami spowodowały ograniczenie modelu racjonalnego, a także pozwoliły na rozróżnienie tworzenia strategii od jej wdrażania, a także dostrzeżenie znaczenia komunikacji w przygotowaniu i realizacji strategii. Oczywiście wszelkie te ustalenia powodują, że relacje między kulturą a strategią nie są jednoznaczne. I tak, o ile dla dominującej orientacji w zarządzaniu – funkcjonalistów – konsekwencją strategii są podejmowane działania, w związku z czym będą – jak Serafin – upatrywać wpływu norm racjonalnych na budowanie strategii, o tyle przedstawiciele podejścia symboliczno-interpretującego – jak Weick – twierdzą, że to działanie stwarza strategię. W jego ujęciu działanie kierownictwa ma charakter symboliczny, a sama strategia symbolizuje kulturę poszukującą przywództwa (Ibidem, s. 123).

Drugim zjawiskiem, na które kultura ma wpływać jest, według Serafin, struktura. Zauważmy jednak, że elementy kultury, normy oraz wartości są innego rodzaju niż struktura organizacji rozumiana jako układ pozycji czy elementów i relacje między nimi. Według funkcjonalistów struktura, głównie formalna, jest kształtowana przez kierownictwo organizacji i wynika z podejmowanych, uzasadnianych jako racjonalne, działań. Zatem wpływu kultury można by doszukiwać się wśród czynników oddziałujących na działania kierownictwa, np. poprzez przyjęte wartości. Pamiętać jednak musimy, że struktura jest wynikiem np. gry interesów bądź też technologii stosowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Przekonanie o kształtowaniu struktury organizacji przez jej kulturę jest zatem dalekim uproszczeniem, szczególnie, gdy nie jest określony mechanizm tego kształtowania. Przywołane przez autorkę badania Sułkowskiego pokazują co najwyżej, że pewnym kulturom odpowiadają określone struktury, lecz nie pozwalają nic powiedzieć o sposobie oddziaływania.

W opinii M. Alvessona o niewspółmierności kultury i struktury świadczą ich relacje z działaniami podejmowanymi przez uczestników organizacji. Spoglądając na nie z perspektywy kultury, ważne są znaczenia, jakie działania te mają dla uczestników, natomiast spoglądając przez pryzmat struktury, istotne są konsekwencje, jakie działania mają dla funkcjonowania organizacji. W efekcie niewspółmierność ta może powodować napięcia wywołane rozbieżnością między zmianą formalnych reguł a niedopasowanymi do nich kulturowymi wzorami zachowań. Uwaga ta prowadzi go do konkluzji dotyczącej dominujących badań kultury organizacyjnej. Zamiast skupienia się i pogłębionej refleksji nad sferą znaczenia i symboli, uwagę przyciągają powierzchowne badania wzorów społecznych, struktury, zachowań i relacji (Alvesson, 2002, s. 5).

Ważną, przewijającą się w artykule K. Serafin, tezą jest możliwość i celowość kształtowania kultury organizacji. Zauważmy, że takie przedsięwzięcie, bez względu na to czy przyniesie zamierzony skutek, samo w sobie jest świetnym przykładem kultury organizacyjnej:

Ścieżka pierwsza opiera się na wdrażaniu i utrwalaniu kultury poprzez nowych pracowników. Bazuje się w tym podejściu na rozpoznaniu kluczowych pożądanых cech kultury organizacyjnej dla których punktem odniesienia jest model kultury naczelnego kierownictwa. Ważne jest wypracowanie narzędzi do badania spójności cech osobowościowych kandydatów z przyjętym wzorcem kultury. Dużą wagę przywiązuje się do selekcji kandydatów do pracy odwołując się do aspektów formalnych, merytorycznych i osobowościowych. Całość musi zmierzać do utrwalenia przyjętego wzorca kultury organizacyjnej. W drugiej wersji wdrażanie i utrwalanie kultury bazuje na wykorzystaniu kluczowych osób z organizacji poprzez określenie grupy o charakterze kluczowym dla organizacji zwracając szczególną uwagę na cechy osobowościowe i stosunek do pracy. Istotne jest też stworzenie uprzywilejowanej pozycji dla wyłonionej grupy i podporządkowanie nowo zatrudnionych grupie wzorcowej bez względu na to, czy akceptują oni, czy odrzucają narzucane im wzorce. I tak bowiem musi nastąpić identyfikacja nowo zatrudnionych z normami lub odejście ich z pracy na skutek konfliktu na linii przełożony – podwładny (Serafin, 2015, s. 95).

Zawarte w rozdziale tezy charakteryzują się wyraźnie technokratycznym ujęciem kultury organizacyjnej, jest ona traktowana jako instrument wspomagający zarządzanie organizacją na poziomie jej struktury i strategii. Kultura organizacji jest wartościowana ze względu na możliwości jej wykorzystania dla osiągnięcia przez organizację założonych celów. Wreszcie, jest w sposób świadomy kształtowana przez kadre menedżerską. Taki sposób nie tylko ujmowania kultury organizacji, ale i jej wdrażania ma wymiar kulturowy, który świadczy do instrumentalizacji pracowników, wzmacnia dystanse społeczne oraz wypracowuje nowe techniki dyscyplinowania pracowników (Van Maanen, Kunda, 1989).

3. Co dalej z badaniami kultury organizacyjnej w zarządzaniu?

Krytyczna analiza artykułu K. Serafin pokazuje, że uwagi formułowane przed 10 laty przez Sułkowskiego i Krzyworzekę są nadal aktualne. W jej ujęciu kultury organizacyjnej dostrzegłem niejasne relacje kultury organizacyjnej ze strukturą i strategią oraz relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem społeczno-kulturowym. Brak rozważań dotyczących wyjaśnienia relacji między kulturą a organizacją zastąpiony został tezą o wpływie kultury organizacyjnej na postawy i efekty działań pracowników, a także wartościowaniem i oceną kultur organizacyjnych.

Argumenty wysunięte przez Ł. Sułkowskiego, mające przekonać o wartości wykorzystania perspektywy kulturowej w zarządzaniu, powinny zostać uzupełnione postulatami metodologicznymi, które uwzględnią choćby w minimalnym stopniu powiązanie 2 perspektyw konsultantów zarządzania, a także socjologów i antropologów kultury. Rola konsultantów z lat 70. XX wieku dla dostrzeżenia znaczenia kultury w zarządzaniu – jak zauważa Alvesson – była poważna (2002). Dostrzegli bowiem praktyczne problemy związane z zarządzaniem organizacjami w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Bliskie tej perspektywie były również badania prowadzone przez G. Hofstede (2000). Dostrzegli oni coś, z czym aktualnie wszyscy badacze kultur organizacyjnych powinni się zgodzić. Organizacje należące do różnych branż gospodarki charakteryzują się różnymi wartościami, normami, artefaktami, które oddziałują na zachowania członków tych organizacji, relacje interpersonalne, więzi oraz lojalności grupowe. Ponadto organizacje z tych samych branż osiągające różnorodne efekty podejmowanych działań, nie tylko w wymiarze materialnym czy finansowym, ale również w ocenie interesariuszy, różnią się pod względem kultury. Z założenia, że kultura jest wytworem ludzi, konsultanci wyciągają wniosek, iż kulturę organizacji można i powinno się kształtować. Ich zadaniem jest dostarczenie menedżerom odpowiednich narzędzi.

Socjologowie oraz antropologowie kultury, szczególnie ci, którzy reprezentują orientacje sytuujące się w opozycji do przedstawicieli funkcjonalizmu i orientacji systemowej, zakwestionują te konkluzje. Zwracają uwagę na proces społecznego konstruowania norm i wzorów, całego procesu instytucjonalizacji, a także zróżnicowanie kulturowe w organizacji, zaś przedstawiciele orientacji krytycznej dostrzegają w działaniach zorientowanych na kształtowanie kultury organizacyjnej podejmowanych przez kierownictwo próby umocnienia swej pozycji w organizacji.

Powyższe stanowiska świadczą o impasie w badaniach relacji organizacji i kultury. Alvesson uważa, że większy pożytek menedżerom przyniesie myślenie o organizacji przez pryzmat kultury niż nierealistyczny program zmiany kulturowej w organizacji, dostosowania wzorów, znaczeń i wartości do woli menedżera (2002, s. 47).

Czy można go w jakiś sposób przewyciężyć? Po pierwsze, sędzę, że należy inaczej rozłożyć akcenty i uwzględnić różne perspektywy badawcze. Przedstawiciele orientacji funkcjonalnej i systemowej powinni zawiesić swoje przekonanie o możliwości kształtowania kultury organizacyjnej i o jej jednolitości. Przekonania te nie są należycie argumentowane, szczególnie uwzględniając zastrzeżenia wysuwane przez oponentów. Ponadto przekonania te służą umacnianiu pozycji kadry kierowniczej postrzeganej jako kreator kultury organizacyjnej i są wykorzystywane do legitymizacji ich władzy i kontroli podwładnych. Z kolei przedstawiciele interpretatywizmu symbolicznego, badając kulturę organizacyjną, powinni starać się wyjść poza tradycyjny zestaw problemów ograniczający się do wartości, norm, wzorów zachowań czy podstawowych założeń, uzupełnianych analizą opowieści organizacyjnych (Kostera, 2011), w kierunku badania i budowania kulturowej teorii zjawisk i procesów organizacyjnych istotnych dla nauk o organizacji i zarządzaniu, takich jak relacje z otoczeniem, tworzenie i realizacja strategii czy przywództwo.

Postulat ten w poważnym stopniu odnosi się do badań prowadzonych przez polskich badaczy organizacji i zarządzania, ponieważ próby interpretacji i wyjaśnienia wspomnianych zjawisk i procesów przedstawili Alvesson i Hatch. Szwed przedstawił kulturowe ujęcie przywództwa (Alvesson, 2002, s. 93-117), a Amerykanka kulturowe ujęcie strategii organizacji (Hatch, 2002, s. 111-134). Analizowany przez Alvessona przypadek nakazuje w analizie uwzględnienie nie tylko działań lidera, ale także idei i intencji, które za nim stoją oraz w szczególności interpretacji i reakcji podwładnych. Jego zdaniem, zrozumienie przywództwa wymaga uwzględnienia procesu społecznego oraz kontekstu kulturowego (Alvesson, 2002, s. 104). Hatch z kolei widzi pole do zastosowania strategii symbolicznej w warunkach rosnącej niepewności, złożoności i nieprzewidywalności zmian w otoczeniu. Uważa, że strategię symboliczną należy użyć po to, aby „członkowie organizacji mogli działać, aby mogli wprowadzać porządek do chaosu swoich doświadczeń” (Hatch, 2002, s. 127).

Z kolei funkcjonałści powinni zwrócić większą uwagę na procesy kulturowe, dokonujące się nie tylko w samej organizacji, ale i w jej środowisku. Na taką perspektywę w badaniach kultury organizacyjnej zwraca uwagę Sułkowski (2020). Powinni również zwrócić uwagę na mechanizmy wpływu zarówno procesów i regulacji dokonujących się w otoczeniu organizacji, jak i efektów zmian dokonujących się w organizacjach na środowisko, w jakim funkcjonują. Za przykład mogą służyć badania socjologiczne poświęcone społecznym aspektom industrializacji (Górski, 2021).

Badania relacji pomiędzy kulturą a organizacją, mimo że obciążone balastem kontrowersji związanych zarówno z założeniami teoretycznymi, jak i możliwościami oraz sposobami oddziaływania na kulturę organizacyjną, pokazują 2 obszary badań. Jeden to procesy kulturowe dokonujące się w środowisku organizacji, a drugi to procesy kształtowania się kultury w organizacjach i jej oddziaływanie na działania podejmowane przez uczestników tych organizacji oraz relacje między nimi. Ten drugi obszar badań proponowałbym określić jako badanie kultury organizacji. Organizacja jest szczególnym typem grup, jest grupą celową. Powstaje dla realizacji określonych celów i jest tworzona przez ludzi między którymi dochodzi do interakcji związanych z realizacją tych celów. Organizacje należą do grup trwałych, istnieją mimo wymiany członków, muszą być całością zintegrowaną na tyle, aby nie nastąpił jej rozpad. Dlatego między jednostkami tworzącymi organizację musi tworzyć się więź społeczna. W procesie tworzenia oraz

funkcjonowania grupy niezbędne są wartości, normy, wzory zachowań, muszą zachodzić procesy komunikowania, w których istotną rolę odgrywa znaczenie nadawane działaniom i ich wytworom przez uczestników organizacji. W tworzeniu i funkcjonowaniu grupy istotne są zatem zjawiska i procesy zaliczane do tego, co badacze społeczni rozumieją pod pojęciem „kultura”. Bez kultury nie ma organizacji, kultura wpływa nie tylko na sposób myślenia i działania członków organizacji, ale i staje się istotna dla wyrażania tożsamości organizacji, wskazania na to, co decyduje o jej odrębności, co wyróżnia ją od innych organizacji i kształtuje stosunek członków do organizacji. Należy zwrócić uwagę, że rozróżnienie pojęć „kultura organizacji” i „kultura organizacyjna” było stosowane w polskiej literaturze jeszcze u schyłku pierwszej dekady obecnego wieku (Kostro, 2009), szczególnie w kontekście wpływu kultury narodowej na kulturę organizacji, przyswojenia koncepcji i wyników badań Hofstede. Wynikało również z większego pluralizmu. Następnie, gdy problematykę tę zdominowali przedstawiciele nauk o zarządzaniu, ograniczając swoje zainteresowania badawcze do organizacji, pozostali przy jednym pojęciu – „kultura organizacyjna”.

Procesy kulturowe dokonują się również w środowisku organizacji. Dotyczą zbiorowości bardzo różnych, których wpływ na organizacje ulegał zmianie. W pierwszej kolejności dotyczyło to rodziny oraz społeczności lokalnych, jak miasta, wsie czy parafie. Szczególnie wpływ rodziny był niezmiernie istotny, a to ze względu na to, że przez większą część historii gospodarstwo domowe było równocześnie jednostką produkcyjną i konsumpcyjną. To w nim dokonywała się socjalizacja i w toku codziennej praktyki przekazywano niezbędną wiedzę oraz umiejętności związane z pracą. Jakże istotną zmianą nie tylko w formie, ale i treści tych kompetencji zawodowych było rozwijanie ich w środowisku innym niż własna rodzina, terminowanie u rzemieślnika, a potem rozwój szkolnictwa. Organizacje przejmowały elementy kultury tych środowisk. Kultura tych zbiorowości wpływała na aktywność ich członków w sferze gospodarczej, decydowała o przebiegu procesów modernizacyjnych, czego najlepiej znanym przykładem jest teza M. Webera o wpływie religii protestanckiej na rozwój kapitalizmu. Badania takie dotyczą takich obszarów, jak relacje kultura – gospodarka czy kultura pracy. Wpływ zjawisk kulturowych ze środowiska, w jakim funkcjonują na organizacje jest badany jako wpływ kultury narodowej na kultury organizacji i widoczny chociażby w badaniach Hofstede (2000) czy też Trompenaarsa (2002). Badania te jednak nie uwzględniały perspektywy historycznej, zaś badacze nie podejmowali zagadnienia powstawania i zmienności tych kultur narodowych (Górski, 2007).

Obok badań kultury pracy i kultury gospodarczej można również wyodrębnić kulturę organizacyjną społeczeństwa. Sądzę, że można ją wyodrębnić ze względu na zmiany w gospodarce, rosnące znaczenie organizacji czy profesjonalizację zarządzania. Kultura organizacyjna społeczeństwa staje się elementem jego kapitału kulturowego, ważnym czynnikiem decydującym o jego konkurencyjności, elementem kompetencji cywilizacyjnych. Wpływa zatem na kulturę organizacji i zmienia się nie tylko pod wpływem oddziaływania innych zjawisk i procesów społeczno-kulturowych, ale także w wyniku wzajemnego oddziaływania kultury organizacyjnej społeczeństwa i środowisk zawodowych oraz kultury organizacji. Współcześnie kultura organizacyjna społeczeństwa oddziałuje na kompetencje cywilizacyjne obywateli (Sztompka, 1994), a wśród nich na takie, jak korzystanie z instytucji i form organizacyjnych czy świadomość znaczenia norm, współdziałania oraz udział w gospodarce rynkowej.

Kultura organizacyjna staje się także jedną z kategorii analitycznych, związanych z rosnącą rolą gospodarki i współdziałania związanego z uczestnictwem w gospodarce rynkowej. Może doskonale uzupełniać taką kategorię jak kultura ekonomiczna (Kochanowicz, Marody, 2003). Badania relacji kultury i gospodarki mają bardzo dawną tradycję, ukazując różne aspekty związane początkowo z genezą kapitalizmu, potem z modernizacją społeczeństw pozaeuropejskich, a następnie wraz z podkreśleniem znaczenia takich zjawisk, jak zaufanie czy kapitał kulturowy, z kształtowaniem się współczesnego kapitalizmu. Badania relacji kultury oraz gospodarki są nie tylko wieloaspektowe, ale i uwzględniają perspektywę historyczną, czego przykładem może być dyskusja dotycząca obecności wzorów feudalnych w kulturze organizacyjnej Polaków (Hryniewicz 2007; Rotengruber, 2014; Banach, 2014; Cierniak-Szóstak, 2017). Analiza kultury organizacyjnej w kontekście relacji kultury oraz gospodarki ma charakter interdyscyplinarny. Może zatem korzystać z doświadczeń oraz podejść badawczych wykorzystywanych przez badaczy innych wyodrębnionych obszarów kultury, jak kultura polityczna, obywatelska, kultura literacka, prawna czy religijna, które swoimi badaniami obejmują sferę zachowań, postaw, przekonań wartości i instytucji.

Podsumowanie

W rozdziale zwróciłem uwagę na problem refleksji metodologicznej badaczy kulturowych aspektów rzeczywistości organizacyjnej, a w szczególności kultury organizacyjnej. Polega on na nieuwzględnianiu złożoności rzeczywistości organizacyjnej, konieczności doboru odpowiednich wskaźników i metod pozwalających na wnioskowanie, np. z analiz postaw i przekonań o normach, wzorach czy wartościach. Brak również refleksji związanej z wielością podejść badawczych opartych na różnych, przyjmujących różne założenia, paradygmatach w rozumieniu G. Burrella oraz G. Morgana (1979). W Polsce może to wynikać z pomijania w edukacji menedżerskiej wiedzy o założeniach ontologicznych dotyczących rzeczywistości organizacyjnej, różnic w paradygmatach badawczych, a także wynikających stąd konsekwencji dla prowadzonych badań oraz formułowanych wniosków, na co już przed laty zwracał uwagę L. Krzyżanowski (1992). Świadczy o tym choćby treść hasła „kultura organizacyjna” w *Encyklopedii Zarządzania*. Wiedza poświęcona kulturze organizacyjnej jest przekazana w taki sposób, jakby dotyczyła zjawiska materialnego, w ujęciu którego nie ma żadnych kontrowersji. Omówione są pewne aspekty kultury organizacyjnej, np. selektywnie wybrane funkcje, cele, uwarunkowania czy typy, jednak brak jest informacji najważniejszej – o wielości podejść teoretyczno-metodologicznych i różnicach między nimi, co dopiero pozwala zrozumieć, skąd wzięły się takie, a nie inne typy i modele (Kultura Organizacyjna).

W takiej sytuacji proponowałbym 2 uzupełniające się drogi. Pierwsza skłania badaczy zjawisk kultury do większej samoświadomości metodologicznej, przejawiającej się w wyraźnym określeniu swojego punktu wyjścia dla prowadzonych badań, zdefiniowania przyjmowanych założeń, uzasadnienia źródeł i metod badawczych. Pozwoli to uniknąć błędów polegających na wnioskowaniu o instytucjach, wzorach czy wartościach wyłącznie na podstawie przekonań i deklaracji losowo dobranych osób niebędących członkami jednej organizacji (Górski, 2016). Przykładem popełnienia takiego błędu są badania poświęcone poziomowi motywacji i zaangażowania pracowników w kontekście modeli kultury organizacyjnej (Wziętek-Staśko, 2018, s. 412).

Drugą drogą jest podążanie w kierunku badania oraz zrozumienia procesów kulturowych zarówno w organizacji, jak również jej środowisku. Przyjmując założenie o emergentnym charakterze rzeczywistości organizacyjnej, zauważymy, że na poziomie jednostki kultura wpływa na jej struktury poznawcze związane z percepcją rzeczywistości gospodarczej i organizacyjnej oraz postawy wobec aktywności gospodarczej. Na poziomie grupy kultura wpływa na wzory zachowań i ról społeczno-zawodowych. Na poziomie zbiorowości kultura wpływa na ideologie i związany z nimi dyskurs. Funkcje kultury w odniesieniu do gospodarki to dysponowanie systemem znaczeń, pozwalających nadawać sens aktywności gospodarczej i komunikować się, co jest niezbędnym warunkiem współdziałania. Kultura związana jest z motywowaniem do podejmowania działalności gospodarczej. Aktywność gospodarcza wymaga ciągłości. Ponadto jest osadzona w kontekście instytucjonalnym, dlatego też kolejną funkcją kultury jest legitymizacja porządku społeczno-gospodarczego. Na poziomie organizacji będzie to legitymizacja władzy, porządku. Reprodukacja kultury dokonuje się w 2 wymiarach – socjalizacji przebiegającej w grupach pierwotnych, później w organizacji i zobiektywizowanych wytworach kultury, ideologii, podręcznikach (Kochanowicz, 2010). W podążaniu tą drogą przedstawiciele różnych dyscyplin będą musieli wzajemnie korzystać ze swoich badań, uzupełniać ustalenia i wyjaśnienia, aby nasza wiedza o kulturowym wymiarze rzeczywistości organizacyjnej była pełniejsza.

Bibliografia

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Banach, W. (2014). Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza. *Człowiek i Społeczeństwo*, 38, 49-65.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Cierniak-Szóstak, E. (2017). Kulturowy kontekst zmian gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3, 39-53.
- Geertz, C. (2005a). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Geertz, C. (2005b). Rytuał a zmiana społeczna: przykład jawajski. W: M. Kempny, E. Nowicka (wyb.), *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej* (s. 217-239). Tłum. M. Żerel. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górski, P. (2007). Perspektywa historyczna w teorii i badaniach w dziedzinie organizacji i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 20-28.
- Górski, P. (2016). Słowo ciałem się stało, czyli jak pisanie o patologii patologią trąci. *Studia Humanistyczne AGH*, 1, 81-85.
- Górski, P. (2021). Społeczne aspekty industrializacji w badaniach prowadzonych w kręgu Kazimierza Dobrowolskiego. W: N. Iwaszczuk, K. Posłuszny (red.), *Rynki, sektory i modele biznesowe w dobie globalizacji* (s. 77-86). Kraków: Wydawnictwa AGH.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hryniewicz, J.T. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kochanowicz, J. (2010). Duch kapitalizmu na polskiej peryferii: perspektywa historyczna. W: J. Kochanowicz, M. Marody (red.), *Kultura i gospodarka* (s. 21-51). Warszawa: Wydawnictwo Scholar.

- Kochanowicz, J., Marody, M. (2003). Towards Understanding Polish Economic Culture. *Polish Sociological Review*, 4, 343-368.
- Konecki, K. (2007). Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, III, 1-135.
- Kostera, M. (red.). (2007). *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera, M. (2008). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (red.). (2011). *Etnografia organizacji*. Gdańsk: GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostro, K. (2009). Zagadnienia kulturowe w ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, 3, 27-59.
- Krzyżanowski, L. (1992). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Krzyworzeka, P. (2012). Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1, 72-81.
- Kultura organizacyjna. W: *Encyklopedia Zarządzania*. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna.
- Rapacki, R. (red.). (1995). *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Rotengruber, P. (2014). Wzory kultury gospodarczej jako przedmiot badania. Kilka uwag po lekturze Stosunków pracy... Janusza Hryniewicza. *Człowiek i Społeczeństwo*, 38, 33-48.
- Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zaszty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 222, 87-100.
- Stachowicz, J., Machulik, J. (2001). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*. Kielce: Wydawnictwo Szumacher.
- Sikorski, Cz. (1999). *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Sikorski Cz. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń-Łódź: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9-25.
- Sułkowski, Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Łódź: Wydawnictwo SAN.
- Sztompka, P. (1994). Teorie zmiany społecznej a doświadczenia polskich transformacji. *Studia Socjologiczne*, 1, 9-17.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Van Maanen, J., Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. W: B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behaviour* (vol. 11, s. 43-103). Greenwich: JAI Press.
- Wziąt-Staśko, A. (2017). Model kultury organizacyjnej a zjawiska patologiczne w środowisku pracy. *Przegląd Organizacji*, 10, 27-34.
- Wziątek-Staśko, A. (2018). Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników. *Marketing i Zarządzanie*, 1, 409-419.

CZEŚĆ II.
ZARZĄDZANIE W WARUNKACH PANDEMII COVID-19

Marek ADAMSKI

PMCONSULTING Sp. z o.o.

PRZYWÓDZTWO JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE W DOBIE KRYZYSU PANDEMII COVID-19

Wprowadzenie

N.N. Taleb, wskazuje na zjawisko tzw. *Czarnego Łabędzia*, jako immanentną część współczesnego świata (2014). Przestrzega, że szukając pewności i stabilności w naszych prognozach i analizach, popełniamy klasyczny błąd narracji, koncentrując swoją uwagę na tym, co potwierdza naszą wiedzę w danym temacie, a jednocześnie ignorując obszar potencjalnej niewiedzy.

Sytuacja, w jakiej znalazł się świat w efekcie pandemii COVID-19, niewątpliwie należy klasyfikować jako zjawisko głębokiego kryzysu, w opinii wielu, *Czarnego Łabędzia*. Chociaż siła jego wpływu (kryzysu) jest różna dla różnych branż, to zasięg i dynamika mają charakter globalny, nie pozostając bez wpływu na żaden z aspektów ludzkiej, a wręcz cywilizacyjnej, aktywności.

W konsekwencji kryzysu zawsze mamy do czynienia ze zmianą. Tak jak zmiana może wywołać kryzys, tak kryzys niesie ze sobą konieczność zmiany. Bezwzględnej weryfikacji podlegają wtedy stosowane modele działania, obowiązujące standardy, przyjęte cele i realizowane w ich perspektywie strategie. Poszukując możliwości sprostania kolejnym wyzwaniom i dynamicznie przyrastającym problemom, kluczowym staje się pytanie: jak rozumiemy i definiujemy zarówno sam problem, jego sedno, jak również wynikające z niego potencjalne wyzwanie oraz cel. To, jak postrzegamy i rozumiemy zjawiska w otaczającym nas świecie, wprost przekłada się na podejmowane przez nas decyzje i działania, ich zakres i skalę, a w konsekwencji na efektywność i sprawność realizowanych zadań. Kryzys ostatnich 3 lat jest niewątpliwie jednym z takich właśnie weryfikatorów, który – obok szeroko pojętego testu na przetrwanie i zdolność adaptacyjną organizacji – zweryfikował to, jak faktycznie rozumiemy zarządzanie i jaką funkcję powinno pełnić w nim przywództwo.

Uwzględnienie wobec powyższego wniosków i rekomendacji, które z tego mogą wynikać, staje się jak najbardziej zasadne.

1. Przywództwo w dobie kryzysu

W ciągu ostatnich 60 lat, wiele uwagi poświęcono analizowaniu i badaniu zjawiska przywództwa, dążąc do identyfikacji jego źródeł, czynników wpływających na jego efektywność oraz warunkujących jego występowanie. P. Drucker, badając zarządzanie, w zasadniczy sposób, otworzył przestrzeń do dyskusji, analiz i badań nad przywództwem, wskazując na jego istotne miejsce w modelu zarządzania, ale także kluczową rolę w budowaniu kultury organizacyjnej oraz jej wpływu na efektywność realizowanych strategii. Kolejne prace takich badaczy, jak J.M. Kouzes i B.Z. Posner

(1987), w latach 80. zaowocowały próbą identyfikacji kluczowych zadań lidera, przyjmując ostatecznie formę modelu Pięciu Zadań Lidera (Kouzes i in., 2007); określanie wartości i ról, kreowanie wspólnej wizji, rzucanie wyzwań procesom, delegowanie oraz powierzanie, wspieranie i dodawanie otuchy) – zadań determinujących kierunek działania każdego lidera, bez względu na rejon świata, branżę, charakter czy wielkość organizacji, w której działa. Warto w tym miejscu wskazać, także na analizy i badania Ch. Zooka i J. Allena, które potwierdziły znaczenie i wpływ przywództwa w tworzeniu i realizacji strategii powtarzalnego modelu wzrostu (Zook, Allen 2012). Ch. Zook i J. Allen w oparciu o badania ponad 200 firm na całym świecie, z których najstarsza istnieje od 1992 roku naszej ery (sieć hoteli Riyokan w Japonii), jednoznacznie potwierdzili, że to właśnie przywództwo jest kluczowe w procesie właściwego rozumienia własnego businessu, identyfikacji swoistego czynnika przewagi konkurencyjnej (tzw. cząstki różnicującej) i w końcu konsekwentnego stosowania modelu nauki ze sprzężeniem zwrotnym (Zook i in., 2012).

Mimo tak rozległej wiedzy, obejmującej nie tylko aspekt systemowy przywództwa, ale także społeczny i kulturowy, kolejne kryzysy obnażają deficyty wśród kadry menedżerskiej, w tym właśnie zakresie. Nader narzędziowe i proceduralne podejście do przywództwa, często sprowadzające się bardziej do funkcji organizowania, kierowania, nadzorowania i rozliczania, jednoznacznie potwierdzają niewystarczające rozumienie znaczenia i roli lidera w zespole. Niska świadomość wpływu takiego stanu rzeczy na kulturę organizacyjną, skutkuje osłabieniem potencjału kreatywnego i innowacyjnego organizacji oraz zdolności budowania, efektywnej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Naturalnym staje się wobec tego pytanie o wnioski płynące z dotychczasowych doświadczeń w dobie pandemii COVID-19.

Czy faktycznie wnioski te ograniczyć można jedynie do tzw. efektu COVID-19, który zaskakując wszystkich, aktywizuje jedynie podstawowe instynkty organizacji, ukierunkowane na przetrwanie, ograniczając wszystko do „tu i teraz”? Czy może jednak, proces wnioskowania należy rozpatrywać w szerszej perspektywie, przyjmując, że pandemia COVID-19 stała się jedynie kolejnym katalizatorem i weryfikatorem stosowanych standardów? W końcu, czy i w jakim zakresie przedmiotowe wnioski powinny stać się wytycznymi i czynnikami warunkującymi współczesne zarządzanie.

2. Przywództwo w perspektywie zarządzania

Właściwa definicja zjawisk i pojęć determinuje sposób naszego działania, niezbędne do działania zasoby, a w końcu też dobór narzędzi. Właściwa definicja przywództwa i zarządzania powinna stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań i analiz. Jak wskazuje J. Kotter (2009), *przywództwo* to zdolność radzenia sobie ze zmianą poprzez przekazywanie wizji, wyznaczanie kierunku działania, przy jednoczesnym identyfikowaniu wartości i czynników wpływu, oddziałujących na ludzi (aspekt społeczny). *Zarządzanie* to z kolei zdolność radzenia sobie z kompleksowością, wynikającą z potrzeby identyfikacji i organizacji zasobów, podejmowania decyzji oraz projektowania i kierowania procesami realizacyjnymi. W tym miejscu istotnym jest, że podejmowane na przestrzeni ostatnich 60 lat próby rozdzielenia funkcjonalnego obydwu pojęć nie sprawdziły się, zasadnym ostatecznie czyniąc pytanie, nie o to, czy menedżer jest też przywódcą, ale czy w określonych sytuacjach może sobie pozwolić na to, aby przywódcą nie być. Każdy w organizacji, bez względu na poziom i miejsce

w jej strukturze, realizuje przywództwo. Może ono być różnej jakości, mieć różny zasięg oraz siłę wpływu. Niemniej ostatecznie to sytuacja determinuje menedżera i określa wymaganą od niego postawę lidera. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest człowiek oraz zespół, jaki tworzy w zbiorowości organizacyjnej. Tym samym umiejętność angażowania, a nie tylko motywowania, staje się kluczem do rozwoju organizacji oraz szansą przetrwania największych kryzysów. W tym kontekście *zaangażowanie*, jako postawa, ma kluczowe znaczenie dla efektywności funkcjonowania zespołów i całych organizacji, zaś samo *angażowanie* staje się jednym z istotnych zadań lidera, który identyfikując wartości jednostki, potrafi odnieść je oraz skorelować z wartościami organizacji, w stopniu zapewniającym efektywną realizację celów i zadań. W znakomity sposób opisali to R. Goffee i G. Kones, na łamach „Harvard Business Review” (2000), wskazując na tzw. *twardą empatię*, tj. postrzeganie oczekiwań i wartości członków organizacji, w ścisłym odniesieniu do wartości i oczekiwań organizacji. Kluczowym w tym kontekście jest poszukiwanie punktów wspólnych, mogących stanowić rodzaj akceleratora, a nie tylko realizowanie aspiracji pracownika. Przywództwo wpływa na kulturę organizacyjną, a ta przekłada się wprost na efektywność operacyjną, zdolność do rozwoju, a tym samym kreatywność i innowacyjność organizacji.

Reasumując, można przyjąć, że przywództwo jest siłą angażującą, skłaniającą jednostki do uruchomienia swych rezerw, podejmowania działań ponadstandardowych i to nie dlatego, że dostępne dla lidera zasoby są adekwatne do stopnia trudności i złożoności realizowanych zadań, ale właśnie pomimo niewystarczających zasobów oraz wszelkich ograniczeń i przeszkód, przed którymi staje lider, w toku realizowanego zadania.

3. Przywództwo – pułapki interpretacyjne

W perspektywie celów, jakie wynikają z zarządzania, tzn. wykonania i realizacji planu, często można spotkać zamienne stosowanie pojęć *przywództwo* oraz *kierowanie* ludźmi. Warto mieć jednak świadomość, że ostateczne wykonanie i realizacja planu może nastąpić zarówno w wyniku siły użytych argumentów, jak i argumentów siły. W praktyce ten właśnie moment pozwala identyfikować, na ile pracownicy są tylko zmotywowani (motywacją do lub od), a na ile zaangażowani. Ta właśnie niejednoznaczność powoduje naturalną tendencję do nader swobodnego posługiwania się określeniami *przywództwo* lub *kierowanie* i częstego traktowania ich zamiennie, a nawet równoznacznie.

Przywództwo w ten sposób ulega znaczącemu uproszczeniu i ograniczeniu do funkcji systemowo-organizacyjnej. Przejawia się bardziej jako biegłość i sprawność stosowania narzędzi organizacji pracy oraz poruszania się w gąszczu procedur. Bez znajomości i właściwego rozumienia mechaniki wpływu i oddziaływania, które to stanowią fundament budowania wartościowego zaangażowania członków organizacji, może wręcz ograniczać, przykładowo, ewolucję kultury organizacyjnej, w takich obszarach, jak kreatywność i innowacyjność. Podsumowując, sposób funkcjonowania organizacji, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, jest nie tylko wynikiem biegłości i sprawności stosowanych procedur czy instrukcji. Istotne, a wręcz kluczowe, stają się *kompetencje* menedżerów w zakresie przywództwa oraz gotowość obejmowania roli liderów.

4. Funkcjonowanie w kryzysie

Jak powiedziano już wcześniej, kryzys niezależnie od swoich źródeł, zasięgu i dynamiki, w sposób bezwzględny weryfikuje przede wszystkim kulturę organizacyjną, to, jak funkcjonujemy na co dzień i ile z tego, co zawarte zostało w misji oraz wizji, faktycznie znajduje swój wyraz w standardach działania. Co warto podkreślić, to fakt, że na kulturę organizacyjną składa się również potencjał kompetencyjny członków organizacji i to on właśnie podlega także surowej weryfikacji w dobie kryzysu. Przypomnijmy, że kompetencje to kwalifikacje będące wynikiem procesu kształcenia i szkolenia, wzbogacone o doświadczenie, czyli praktyczną weryfikację przyswojonej wiedzy. Niewłaściwe rozumienie pojęcia *kompetencje* skutkuje często błędną oceną kandydata na etapie rekrutacji, kiedy to kwalifikacje traktowane są jako kompetencje. W konsekwencji dopiero zderzenie się z realnymi wyzwaniami, nie rzadko w kryzysie, obnaża błąd założenia, skutkując niższym niż zakładany potencjałem kompetencyjnym. Kryzys niesie ze sobą konieczność zmiany, a każda zmiana skutkuje niemożliwą do przewidzenia dynamiką zachowań oraz postaw. Kompetencje społeczne: gotowość przewodzenia, a także wejścia w rolę lidera z jednoczesnym rozumieniem zadań oraz odpowiedzialności, jaka z tego faktu wynika, stają się gwarantem sprawności i ciągłości działania.

5. Geneza badań

W okresie pierwszej fali pandemii COVID-19 w Polsce, w okresie od 15 maja do 15 sierpnia 2020, Autor przeprowadził badania ankietowe wśród menedżerów niższego i wyższego szczebla w grupie 58 firm, działających na terenie Polski i UE, klasyfikowanych jako średnie oraz duże przedsiębiorstwa. Badania dotyczyły skali ewentualnych zmian w zakresie strategii innowacji w konsekwencji rozwoju pandemii COVID-19, jak również wykorzystania przez organizacje potencjału kreatywności do poszukiwania nowych rozwiązań i kierunków działania. Wśród ponad 100 zaproszonych do badania menedżerów, znaleźli się zarówno Polacy, jak i obcokrajowcy, co miało istotne znaczenie ze względu na różnice w podejściu do problemów oraz wyzwań, pojawiających się w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Obok nader wartościowych danych dotyczących czynników warunkujących kontynuację przez organizację przyjętych strategii innowacji, zmiany założeń strategii innowacji, stopnia gotowości wykorzystania potencjału kreatywnego organizacji, w rozwiązywaniu bieżących problemów, pojawiły się także inne wnioski, które warto w tym miejscu przytoczyć, gdyż stanowiły one punkt wyjścia do kolejnych badań, którym poświęcona jest dalsza część niniejszego artykułu. I tak, na przestrzeni od maja do czerwca 2020 roku:

- 86% menedżerów wskazywało na wysokie poczucie „niepewności jutra”;
- 65% menedżerów wskazywało na „zmianę modelu organizacji pracy (przejście na tzw. online)”, jako czynnika wpływającego na komfort i efektywność realizowanych zadań;
- 38% menedżerów wyrażało poczucie „utruty atrybutów”, szczególnie w procesach komunikacji. Istotnie przejście na komunikację online, zasadniczo wpływało na możliwości np. oddziaływania pozawerbalnego w procesach negocjacyjnych, ale także udzielania informacji zwrotnej, realizacji działań szkoleniowych, poszukiwania rozwiązań w formie tzw. burzy mózgów itd.;

- 27% menedżerów zwracało uwagę na fakt zmiany przestrzeni pracy (przejście na tzw. home office/remote work) i konieczność reorganizacji planu dnia, tak aby uwzględniał aktywność zawodową i potrzeby szeroko rozumianego otoczenia rodzinnego oraz bliskich. W tym przypadku wskazywano także na „brak codziennych rytuałów”, jako ważnego komponentu tworzącego tożsamość i kulturę organizacyjną.

Obok ww. wniosków, po przeprowadzeniu pogłębionej analizy w perspektywie poszczególnych grup respondentów, ujawniła się tendencja do różnej oceny faktycznego wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie i pracę przez grupę menedżerów niższego i wyższego szczebla.

Grupa menedżerów niższego szczebla częściej wskazywała negatywne odczucia w związku z wpływem pandemii COVID-19 na ich funkcjonowanie w organizacji niż grupa menedżerów wyższego szczebla (odpowiednio: 68% niższy szczebel, 34% wyższy szczebel). Definiując menedżerów poszczególnych szczebli, przyjęto założenie, że wyższy szczebel menedżerski to osoby odpowiedzialne za definiowanie celów oraz określanie kierunków podejmowanych działań, planowanie i podejmowanie decyzji strategicznych, działania w zakresie implementacji strategii, zarządzanie zasobami, zaś niższy szczebel menedżerski to osoby w organizacji podejmujące działania w zakresie nadzoru i kierowania menedżerami liniowymi, raportowania do zarządu, realizowania i koordynowania wszelkiej aktywności na linii z odbiorcami oraz dostawcami usług i produktów, w końcu generowania danych oraz raportów dla managerów wyższego szczebla. Mając na uwadze fakt, że to właśnie niższy szczebel menedżerski stanowi swoisty węzeł łączący poziom strategiczny z poziomem operacyjnym, zasadnym oraz cennym wydawało się pogłębienie i zbadanie zaobserwowanego zjawiska.

Oczywistym jest, że czynników wpływających i generujących różne podejście i ocenę wpływu pandemii COVID-19 wśród menedżerów szukać można w wielu obszarach – zarówno ściśle powiązanych z organizacją i jej otoczeniem rynkowym, jak również nawet swoistych, indywidualnych cechach osobowości, etosie środowiska, uwarunkowaniach społecznych. Mając to na uwadze, postanowiono skoncentrować się na 3 kwestiach: pierwsza – czy wskazana powyżej różnica w zakresie oceny wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie, faktycznie ma miejsce i jest różna w zależności od poziomu menedżerskiego?; druga – gdzie należy upatrywać źródeł i jakie czynniki wpływają na tak różną ocenę?; trzecia – czy i w jakim stopniu przywództwo może być potencjalnym katalizatorem powyższych zjawisk?

6. Analizy i badania – bilans otwarcia

Śledząc wyniki badań realizowanych na rynku polskim na przestrzeni od lipca 2020 do stycznia 2021, można stwierdzić, że zasadniczo koncentrowały się one na ocenie efektywności przyjętych przez organizacje strategii w związku z pandemią COVID-19; ocenie wpływu ograniczeń oraz restrykcji wynikających z pandemii COVID-19 na sprawność organizacyjną; rezyliencji systemowej oraz sprawności stosowania procedur awaryjnych. Kolejną grupę badań stanowiły analizy w zakresie wartościowania kompetencji menedżerskich w perspektywie kluczowych procesów businessowych w organizacji, szczególnie zdolności utrzymania ciągłości działania organizacji, a w tym wdrażania nowych modeli organizacji pracy.

Na tym tle badania dotyczące tzw. kompetencji miękkich ograniczały się zasadniczo do identyfikacji źródeł stresu wśród członków organizacji, form oraz sposobów jego przeżywania, w końcu metod ograniczenia jego negatywnego wpływu czy udzielania wsparcia na poziomie jednostek i grup. Można zaryzykować stwierdzenie, że nie było analiz kierunkowych, grupy menedżerów wyższego i niższego szczebla w zakresie oceny wpływu pandemii COVID-19 na ich efektywność i sprawność działania, tego, jak faktycznie wpływ ten postrzegają i wartościują oraz jakie ewentualnie potrzeby i oczekiwania z tego mogą wynikać w obszarze szeroko rozumianego przywództwa. O ile pracownicy, ich stan psychiczny, postawa stanowiły niewątpliwie jeden z najbardziej wrażliwych i kluczowych obszarów każdej organizacji, o tyle menedżerowie pozostawiali tą częścią systemu, która była w jakiś sposób poza bezpośrednim zainteresowaniem badaczy i analityków. W praktyce menedżerowie, funkcjonując w relacji z wieloma różnymi grupami interesariuszy, od właścicieli firm począwszy, przez pracowników, partnerów na inwestorach skończywszy, poddawani byli presji wzajemnych, najczęściej różnych, oczekiwań, wyrozumiałości, współczucia, konsekwencji w działaniu, realizacji zadań na ustalonych poziomach albo adekwatnie do sytuacji itd. Analiza tej grupy wydawała się zasadna, szczególnie w kontekście przytoczonych powyżej wniosków płynących z pierwszych badań.

7. Opis modelu i metodyki badawczej

Badanie realizowane były w drugim kwartale 2021 roku, od 10 maja do 1 czerwca, w formie zestandaryzowanego kwestionariusza ankietowego online. Do ostatecznej analizy wybranych zostało 87 ankiet, najpełniej oddających profil grupy docelowej. Grupę w 58% stanowili mężczyźni, a w 42% kobiety. Wśród uczestników badania 69% to przedstawiciele niższego szczebla menedżerskiego, a 31% wyższego szczebla menedżerskiego. 36% uczestników to przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie poziom zatrudnienia to przedział między 50 a 249 osób, a 64% to przedstawiciele tzw. dużych przedsiębiorstw, tj. zatrudniających od 250 osób wzwyż. Najliczniej reprezentowanymi sektorami rynku był szeroko rozumiany handel (49%), a dalej w kolejności: produkcja przemysłowa (15%), finanse – bankowość i ubezpieczenia (13%), IT (12%), usługi medyczne i służba zdrowia (6%), uczelnie (5%). Uczestnicy odpowiadali na pytania zamknięte wielokrotnego wyboru, jak i proszeni byli o ocenę określonych stwierdzeń, w zależności od kwestii, jakiej dane stwierdzenie dotyczyło. W badaniu wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, zgodnie z którą wartość 1 wyrażała zdecydowanie najniższy poziom, a 5 maksymalnie deklarowany. We wprowadzeniu do badania zastrzeżono, że pojęcia: *przywódcą/lider* są tożsame i mogą być stosowane zamiennie.

W pierwszej części badania uczestnicy oceniali na skali od 1 do 5 (gdzie 1 to „nigdy”, zaś 5 „zawsze”), jak często czują się liderami/przywódcami w swoich organizacjach w związku z pełnionymi funkcjami oraz realizowanymi zadaniami. W przypadku wyższego szczebla menedżerskiego 82% pytanych wskazało na wartość 4 i 5, tzn. prawie zawsze lub zawsze czują się liderami/przywódcami. W przypadku niższego szczebla menedżerskiego 58% pytanych wskazało na wartość 1 i 2, tzn. nigdy lub czasami czują się liderami/przywódcami. Poziom 4 (prawie zawsze) wskazało 8%, poziom 3 (często) 34%, a wskazania na poziomie 5 (zawsze) w tej grupie w ogóle nie wystąpiły.

W kolejnej części badania uczestnicy wyjaśniali, jak rozumieją pojęcie *przywództwo* i z czym przywództwo im się kojarzy. Najczęściej, gdyż w ponad 60% przypadków, w obydwu grupach przywództwo skojarzone było z władzą, tutaj rozumianą jako możliwość wywierania wpływu na zachowania, postawy, procesy oraz dysponowania zasobami; kontrolą, postrzeganą nie tylko jako monitorowanie oraz weryfikowanie zachodzących procesów, ale głównie nieograniczony dostęp do źródeł informacji, niedostępnych dla szerszego ogółu współpracowników; sprawczością, tutaj silnie korelującą ze skutecznością, jako faktycznym przejawem wywierania wpływu.

W aspekcie władzy 72% menedżerów wyższego szczebla oceniło siłę swojego wpływu na poziomie 4 oraz 5 (duża i bardzo duża). W grupie menedżerów niższego szczebla 68% oceniło swoją siłę wpływu na poziomie 1 oraz 2 (bardzo mała i mała). W aspekcie kontroli 87% menedżerów wyższego szczebla oceniło poczucie sprawowanej kontroli na poziomie 4 oraz 5 (duża i bardzo duża). W grupie menedżerów niższego szczebla 62% oceniło swoje poczucie sprawowanej kontroli na poziomie 3 i 4 (średnie i duże). W końcu w aspekcie sprawczości 79% menedżerów wyższego szczebla oceniło swoją skuteczność na poziomie 4 i 5 (duża i bardzo duża). W grupie menedżerów niższego szczebla 88% oceniło swoją sprawczość na poziomie 1 i 2 (bardzo mała oraz mała). Odnosząc się do powyższych wyników, należy stwierdzić, że przywództwo zasadniczo kojarzy się w opinii uczestników badania z władzą i wynikającymi z tego korzyściami. Samo postrzeganie władzy w tej perspektywie wpisuje się w postulowane przez B. Wojciszke ujęcie, że władza to asymetryczna kontrola nad cenionymi w relacjach społecznych zasobami. Władza jest tym większa, im większa jest asymetria kontroli i im bardziej cenione są kontrolowane zasoby (Wojciszke, 2019). Poczucie władzy niewątpliwie kreuje poczucie sprawczości, kontroli i wpływu na otoczenie, co z kolei przekłada się wprost na poziom odczuwanego stresu, umiejętność radzenia sobie z nim, a w końcu na identyfikację tego, co jest stresujące, tj. źródeł stresu i siły jego oddziaływania.

Kolejna część badania jednoznacznie potwierdziła, że poziom odczuwanej władzy może przekładać się na to, co i jak postrzegamy w perspektywie pandemii COVID-19. Tabela 2.1 zawiera siedem najczęściej identyfikowanych obszarów, wywołujących stres wśród uczestników badania w dobie pandemii COVID-19.

Analizując powyższe dane, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że występuje w nich rodzaj symetrii. Takie kwestie jak odpowiedzialność za wyniki firmy, sytuacja finansowa firmy czy ciągłość działania (pkt. 1 do 3) niewątpliwie częściej wskazywane są jako potencjalne obszary krytyczne przez menedżerów wyższego szczebla. Mniejszy odsetek menedżerów niższego szczebla skłonny jest te same kategorie zjawisk uznawać za krytyczne. Przyczyn takiego podejścia może być wiele. Jednym z podstawowych może być fakt, że wyższy szczebel menedżerski w sposób oczywisty kieruje się w stronę kwestii strategicznych, dotyczących wprost zjawisk mogących mieć kluczowe znaczenie oraz wpływ na funkcjonowanie i/lub istnienie organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym (vide pkt. 1 i 3). Niższy szczebel menedżerski koncentruje się natomiast zasadniczo na relacjach i bezpieczeństwie w zespołach operacyjnych. Potwierdza to najwyższy odsetek wskazań, w takich obszarach, jak: postawy i relacje w zespole (pkt. 4), pozycja i nastawienie przełożonych (pkt. 5), tutaj rozumiane jako wpływające na atmosferę oraz efektywność pracy, bezpieczeństwo współpracowników i podwładnych (pkt. 7). Oczywiście pojawiają się także: odpowiedzialność za wyniki firmy (54%), rozumiana jednak w perspektywie własnego, najbliższego obszaru działania oraz w konsekwencji

ciągłość działania, jako wynik powyższego. Naturalnym wydaje się zatem, że perspektywa sprawowanej władzy inaczej identyfikuje kluczowe dla organizacji obszary i czynniki bezpośrednio wpływające na poziom stresu.

Tabela 2.1.

Siedem najczęściej identyfikowanych obszarów, wywołujących stres wśród uczestników badania w dobie pandemii COVID-19

Lp.	Identyfikowane obszary krytyczne w perspektywie pandemii COVID-19	Odsetek wskazań w grupie menedżerów wyższego szczebla	Odsetek wskazań w grupie menedżerów niższego szczebla
1.	Odpowiedzialność za wyniki firmy	0,72	0,54
2.	Sytuacja finansowa firmy	0,68	0,48
3.	Ciągłość działania	0,73	0,52
4.	Postawy i relacje w zespole	0,33	0,69
5.	Pozycja i nastawienie przełożonych	0,26	0,66
6.	Strategie kryzysowe klientów	0,79	0,34
7.	Bezpieczeństwo współpracowników i podwładnych	0,81	0,75

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zawarte w tabeli 2.2 zawężają i precyzują te czynniki, które uznawane są przez menedżerów jako stresujące i identyfikowane jako skutki pandemii COVID-19. W tych przypadkach jeszcze mocniej rysuje się różnica w postrzeganiu czynników stresu, w zależności od poziomu grupy menedżerów. Najbardziej skrajne wartości uzyskano w przypadku czynnika „tsunami” danych, który wskazany jako stresogenny został przez 71% menedżerów niższego szczebla, a tylko przez co 4. menedżera wyższego szczebla. Drugim w kolejności był czynnik „poczucia presji szybkiej reakcji”, wskazany przez 78% menedżerów niższego szczebla i 49% menedżerów wyższego szczebla.

Kolejnym etapem badania była identyfikacja skutków, jakie wywołały w odczuciu menedżerów wskazane do tej pory czynniki i czy faktycznie występuje różnica w ich wartościowaniu i postrzeganiu. W tym celu posłużono się 5-stopniową skalą Likerta, a każdego z uczestników proszono o przypisanie do wskazanych w ankiecie kategorii zjawisk preferowanej wartości. W przypadku stwierdzeń w zakresie pkt. 1 do 5, respondenci odpowiadali w ujęciu częstotliwości: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – często, 4 – bardzo często, 5 – codziennie. W przypadku pytania w pkt. 6 należało odpowiedzieć w skali: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – raczej tak, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak.

O ile dane zawarte w tabelach 2.1 i 2.2 wskazują niewątpliwie na różne postrzeganie obszarów krytycznych czy też czynników stresujących, o tyle dane w tabeli 2.3 bez wątplenia potwierdzają, że w ostatecznym rezultacie mamy do czynienia z różną oceną wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie w organizacji, w zależności od poziomu menedżerskiego.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 2.2.

Czynniki uznawane przez menedżerów jako stresujące i identyfikowane jako skutki pandemii COVID-19

Lp.	Identyfikowane źródła stresu wśród menedżerów	Odsetek wskazań w grupie menedżerów wyższego szczebla	Odsetek wskazań w grupie menedżerów niższego szczebla
1.	„Tsunami” danych	0,25	0,71
2.	Poczucie presji szybkiej reakcji	0,49	0,78
3.	Poczucie poświęcania zbyt dużo czasu na analizy i zbieranie niezbędnych danych	0,21	0,43
4.	Potrzeba koordynacji wielu źródeł informacji	0,36	0,28
5.	Duża ilość informacji o niejasnym i/lub sprzecznym statusie	0,19	0,43
6.	Ilość obowiązków przekładająca się na poczucie równowagi życia prywatnego i zawodowego	0,22	0,63
7.	Nie zawsze zrozumiałe i jasne cele, skutkujące liczbą zadań przekraczającą możliwości realizacyjne	0,19	0,38

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na 3 wskazania uczestników badania. Pierwsze to „poczucie braku wpływu na rzeczywistość” (pkt. 2). W tym przypadku, 78% menedżerów niższego szczebla wskazało, że odczuwa taki stan bardzo często (wartość: 4,0). W grupie menedżerów wyższego szczebla 65% wskazało, że odczuwa taki stan rzadko (wartość: 2,3). Drugie to „poczucie osamotnienia w realizacji zadań” (pkt. 3). W tym przypadku 75% menedżerów niższego szczebla odczuwało taki stan często, z tendencją do bardzo często (wartość: 3,8), a 79% menedżerów wyższego szczebla rzadko (wartość: 2,1). Trzecie to „poczucie bycia przezroczytym” (pkt. 4), tutaj rozumiane jako forma odpersonalizowania, tzn. sytuacji, w której identyfikowane są przez przełożonego, realizowane procesy i ich wyniki, a nie fakt, że są one realizowane przez konkretną osobę lub osoby. 82% menedżerów niższego szczebla wskazało, że odczuwa taki stan często, z tendencją nawet do bardzo często (wartość: 3,6). W grupie menedżerów wyższego szczebla 96% wskazało, że takiego stanu właściwie nie odczuwa nigdy lub rzadko (wartość: 1,6).

Tabela 2.3.

Odczuwane i wskazywane przez menedżerów skutki stresu

Lp.	Odczuwane i wskazywane przez menedżerów, skutki stresu	Grupa menedżerów wyższego szczebla	Grupa menedżerów niższego szczebla
1.	Poczucie nie radzenia sobie z zadaniami	1,8	3,2
2.	Poczucie braku wpływu na rzeczywistość	2,3	4
3.	Poczucie osamotnienia w realizacji zadań	2,1	3,8
4.	Poczucie bycia „przezroczystym”	1,6	3,6
5.	Poczucie piętrzenia się barier i przeszkód	2,4	4,3
6.	Czy powyższe odczucia nasiliły się w ciągu ostatnich 12 miesięcy	2,4	4,2

Zródło: opracowanie własne.

Istotnym jest, że w opinii 73% menedżerów niższego szczebla wskazane zjawiska nasiliły się w ciągu 12 miesięcy poprzedzających zakończenie badania (styczeń 2021). W przypadku menedżerów wysokiego szczebla 79% stwierdziło, że raczej nie nastąpiło nasilenie wskazanych zjawisk. Odnosząc się tylko do ostatniego pytania, o stopień nasilenia odczuć wskazanych w badaniu, należy stwierdzić, że wyższy szczebel menedżerski nie odczuwa w tym zakresie istotnej zmiany. W przypadku niższego szczebla menedżerskiego odpowiedź jest zdecydowanie odmienna i wskazuje na fakt, że nasilenie się tego typu zjawisk niewątpliwie wystąpiło.

Odnosząc się tu do 3 kwestii wskazanych jako punkt wyjścia w realizacji opisanego badania, tj. czy występuje różnica w zakresie oceny wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie, w zależności od poziomu menedżerskiego; gdzie należy upatrywać źródeł i jakie czynniki wpływają na tak różną ocenę; czy i w jakim stopniu przywództwo może być potencjalnym katalizatorem powyższych zjawisk, przede wszystkim należy stwierdzić, że wyniki badań potwierdzają fakt, występowania różnego postrzegania skutków i wpływu pandemii COVID-19 w zależności od zajmowanego w strukturze organizacyjnej stanowiska. Źródeł tak różnej oceny oczywiście upatrywać można w wielu czynnikach, poczynając od organizacyjnych czy środowiskowych, na osobowościowych czy też psychologicznych kończąc. Kluczowym jednak i nader adekwatnym w tym miejscu jest stwierdzenie, że im wyżej w strukturze zarządzania, tym bardziej przyrasta poczucie władzy, które to przekłada się wprost na poczucie wpływu, skuteczności i sprawczości w działaniu menedżerów (Wojciszke, Strużyńska-Kujałowicz, 2007). Te zaś czynniki, jak wynika z badania, mogą mieć i mają zasadniczy wpływ na poczucie samozadowolenia, samoocenę oraz ocenę rzeczywistości przez menedżerów. Badanie potwierdziło, że menedżerowie niższego szczebla są grupą, która niewątpliwie odczuła negatywnie wpływ pandemii. W przeciwieństwie do menedżerów wyższego szczebla, przedstawiciele niższego szczebla menedżerskiego znacząco częściej wskazywali na natłok oraz szum informacyjny, niższe poczucie władzy i wpływu na innych, niski poziom poczucia skuteczności, izolację i brak wsparcia.

Pytanie o rolę i funkcję przywództwa w katalizowaniu oraz zapobieganiu tego typu zjawiskom warto rozważać w perspektywie, przytoczonego już na początku, modelu 5 zadań lidera J. Kouzesa i B. Posnera (2007). Analizując z tej perspektywy wyniki badań, odnieść można wrażenie, że zasadnicze deficyty występują w zakresie pierwszego zadania, tj. definiowania wartości oraz ról, zaś skutki takiego stanu rzeczy wpływają niewątpliwie na zadanie czwarte i piąte, tj. delegowanie i powierzanie oraz wspieranie i dodawanie otuchy. Liderzy nie rozumieją w wielu przypadkach własnej roli w organizacji. Często myślą rolę z funkcją systemową, stanowiskiem, które piastują oraz do którego przypisane są określone atrybuty, gwarantujące wykonywanie władzy. W konsekwencji tego nie określają podwładnym oraz współpracownikom wartości, jaką niesie dla organizacji, realizacja danego zadania. Wartość ograniczają do wymiernych parametrów, jakimi są rezultaty finansowe i procesowe. Takie podejście wpływa na czwarte zadanie, zdefiniowane przez Kouzesa i Posnera: sposób delegowania oraz powierzania zadań. O ile delegowanie faktycznie można ograniczyć do umocowania i wykonywania praw wynikających z pozycji systemowej w organizacji, działania w ramach oraz zgodnie z obowiązującymi zasadami i procedurami, o tyle powierzanie wymaga rozumienia roli własnej i zaufania w relacji do drugiego człowieka w organizacji. Kwestia zaufania wielokrotnie przewijała się w procesach wywiadu bezpośredniego z uczestnikami omawianego badania. Problem braku zaufania jest źródłem wyzwań w zarządzaniu pracą zdalną, która w pandemii COVID-19 stała się standardem. To właśnie od przedstawicieli wyższego szczebla menedżerskiego często można było usłyszeć stwierdzenie „a skąd ja mam pewność, że Ona/On w ogóle będą w tym czasie pracować, skoro ich nie widzę...”. Takie podejście, jak wskazuje P. Lencioni (2002), jest źródłem dysfunkcji pracy zespołowej, charakteryzującej się brakiem gotowości do wyrażania odmiennych opinii (konfliktu), niskiego poziomu zaangażowania czy unikania odpowiedzialności. Całości dopełnia piąte zadanie, jakim jest wspieranie oraz dodawanie otuchy. O ile wspieranie możemy rozumieć jako efektywne stosowanie przez lidera uprawnień oraz narzędzi systemowych, jakimi dysponuje on na swoim stanowisku, o tyle dodawanie otuchy w tym przypadku będzie funkcją osobowości menedżera i jego dojrzałości przywódczej, na którą składają się m.in. postawa i samoświadomość.

Podsumowanie

Nie ma wątpliwości, że we współczesnych organizacjach liczne programy rozwojowe nastawione są na rozwijanie przywódczego potencjału, jednak obserwacja oraz ocena efektywności skłania do co najmniej 2 skrajnie różnych wniosków. Pierwszy – w praktyce wyposażamy jednostki o niskim poziomie samoświadomości, nierzadko bezrefleksyjnie pełniące swoje funkcje w całym wachlarz narzędzi i umocowań dedykowanych do ich stanowiska. Liczymy na to, że w konsekwencji podejmowanych działań jednostka samodzielnie, metodą prób oraz błędów, nabierze umiejętności społecznych i adekwatnie do sytuacji, uwzględniając wszystkie uwarunkowania, tak businessowe, jak też społeczne, będzie narzędzia te stosować. Realia w znacznej mierze niestety przeczą zasadności takiego podejścia, a omawiane powyżej wyniki badań zdają się to tylko potwierdzać. Drugi – zauważamy i doceniamy znaczenie tzw. kompetencji miękkich, właściwego rozumienia roli własnej przywódcy, jego postawy, a także samoświadomości, w końcu wpływu na innych członków organizacji, budującego ich zaangażowanie. Wychodzimy jednak i w tym przypadku z błędnego założenia, że w ten sposób rozwijane przywództwo doprowadzi ostatecznie do zdobycia oraz

wykonywania władzy, czynnika niezbędnego do tego, aby przywódca nie tylko wpływał na swoich współpracowników, ale przede wszystkim by był skuteczny i sprawczy w tym, co robi. Nie zauważamy, że przywództwo nie jest jeszcze tożsame ze sprawowaniem i wykonywaniem władzy. Dzięki posiadaniu władzy, nawet przeciętny przywódca może wpływać na otaczającą go rzeczywistość. Natomiast bez władzy nawet najbardziej porywający, charyzmatyczny i autorytatywny przywódca nie będzie w stanie nic zrobić.

Głównym wnioskiem, płynącym z przeprowadzonych badań, jest niewątpliwie fakt stale rosnącego znaczenia i funkcji przywództwa w kryzysie. Istotnym jest jednak, aby właściwie rozumieć przywództwo, nie sprowadzając go jedynie do wykonywania władzy, wynikającej z zajmowanego stanowiska oraz funkcji systemowych, przy wykorzystaniu przypisanych praw i narzędzi. Takie podejście, jak potwierdziły to wyżej opisane badania, może skutkować poważnymi deficytami na poziomie postaw, zachowań i emocji menedżerów w dobie kryzysu. Tym samym należy mieć świadomość, że choćby najbardziej sprawne i adekwatne stosowanie dostępnych liderowi narzędzi zarządczych nie zagwarantuje skutecznego wpływu oraz budowania zaangażowania członków organizacji w dobie kryzysu. Z drugiej strony, przywództwo pozbawione narzędzi realnego wpływu, możliwości i siły wprowadzania zmian, bazujące jedynie na jednoczeniu i koncentrowaniu ludzi wokół celu i idei, budowaniu zaangażowania oraz gotowości uruchomienia rezerw własnych, staje się czymś w rodzaju „pustego przywództwa”. W ostatecznym rozrachunku staje się często źródłem frustracji zarówno dla lidera, jak również członków organizacji. Trudno jest rozsądzić, czy któryś z tych wariantów jest szczególnie lub bardziej niebezpieczny dla organizacji. Przeprowadzone badania potwierdzają, że zbyt mechanistyczne i techniczne podejście do przywództwa może skutkować różnymi deficytami na poziomie zachowań menedżerów, przekładając się jednocześnie na ich efektywność. W drugim przypadku skala zagrożeń również jest duża, gdyż w strukturze organizacyjnej pojawiają się menedżerowie, którzy – piastując stanowiska kierownicze – mają świadomość swojej roli, jednak nie mają i nie czują swojego wpływu na kierunek podejmowanych w organizacji działań.

Z perspektywy rozważanych kwestii można przyjąć, że jednym z kluczowych elementów kultury organizacyjnej i sprawnego jej funkcjonowania w perspektywie kolejnych kryzysów powinno być – obok przywództwa – także współdzielenie władzy. To natomiast, w sposób naturalny, wymaga od menedżerów najwyższego szczebla dojrzałości przywódczej, która objawiać powinna się zaufaniem i gotowością nie tylko do delegowania zadań, ale także ich powierzania. Współdzielenie władzy przyczynia się także do wzrostu samodzielności i poczucia odpowiedzialności wśród menedżerów niższego szczebla. Niestety, jak wskazują obserwacje oraz doświadczenia, w wielu przypadkach menedżerowie powodowani nawet dobrymi intencjami, zamiast uczyć swoich podwładnych samodzielnego rozwiązywania problemów, robią to za nich. Tym samym nie pokazujemy, że każdy kryzys niesie ze sobą także potencjał rozwoju zarówno w zakresie rozwoju osobistego, własnej odporności, jak też budowania efektywnych relacji z otoczeniem.

Przedstawione w artykule wnioski mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań i analiz, szczególnie w obszarze relacji pomiędzy poszczególnymi poziomami menedżerów w obliczu kryzysu oraz dla dalszego projektowania i wdrażania zmian określających nowe podejście do funkcji oraz roli przywództwa, ze szczególnym uwzględnieniem kadry niższego i wyższego szczebla zarządzającego.

Bibliografia

- Goffee, R., Kones, G. (2000). *Why Should Anyone Be Led by You?* Harvard Business Review.
- Kotter, J. (2009). *What Leader Really Do? Breakthroug Leadership.* Harvard Business Review.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge.* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Lencioni, P. (2002). *Five Dysfuntions of a Team.* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Taleb, N.N. (2014). *Czarny Łabędź.* Warszawa: Kurhaus Publishing Kurhaus Media Sp. z o.o. sp.k.
- Wojciszke, B. (2019). *Psychologia społeczna.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar
- Wojciszke, B., Strużyńska-Kujałowicz, A. (2007). *Wpływ władzy na nastrój i samoocenę.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zook, Ch., Allen, J. (2012). *Repeatability: Build Enduring Business for a World of Constant Change.* Amsterdam: Bain&Company.

Grażyna PAWELEC

Politechnika Białostocka

**WYZWANIA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM MEDYCZNYM
W DOBIE PANDEMII COVID-19
– NA PRZYKŁADZIE SZPITALI PUBLICZNYCH**

Wprowadzenie

Pandemia spowodowana koronawirusem SAR-CoV-2 w sposób jednoznaczny uwidoczniła nawarstwiający się od lat problem w ochronie zdrowia. Są nim przede wszystkim niewystarczające nakłady finansowe oraz będące ich konsekwencją braki personelu medycznego. Na trudną sytuację kadrową wpływają też: brak ciągłości strategii i polityki zdrowotnej, przejawiające się nieustannymi i niezintegrowanymi zmianami dodatkowo pochłaniającymi kolejne środki. Efektem tego jest coraz gorsza sytuacja finansowa zwłaszcza szpitali publicznych. Problemy związane z rozprzestrzenianiem się fali zachorowań na COVID-19 w bolesny sposób dotyczą zarówno pacjentów, jak również pracowników tego sektora, co ostatecznie jeszcze bardziej pogarsza kondycję szpitali. W tych okolicznościach szczególną rolę odgrywają zarządzający szpitalami publicznymi, ponieważ na nich spoczywa obowiązek zabezpieczenia udzielenia świadczeń zdrowotnych oraz odpowiedzialność za efektywne zarządzanie jednostką.

Z tego też względu w niniejszym opracowaniu podjęto próbę wyspecyfikowania praktyk, zachowań kadry zarządzającej mających nie dopuścić do powstania sytuacji zagrażających bezpieczeństwu pacjentów i personelu medycznego w okresie pandemii. Pojęciem „personel medyczny” Autorka objęła lekarzy, pielęgniarki i położne z uwagi na fakt największych braków kadrowych w tych grupach zawodowych. Cel pracy został zrealizowany przy wykorzystaniu krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz analizy danych statystycznych (Maksimowicz-Ajchel, 2007, s. 15), potwierdzających badane zjawiska.

Problem zarządzania zasobami ludzkimi – zarówno w każdej organizacji (Moczydłowska, 2010, s. 7), jak też w podmiotach ochrony zdrowia należy uznać za szczególnie ważny społecznie ze względu na ścisły związek ilości i jakości zasobów ludzkich z jakością świadczonych przez nie usług medycznych (Buchelt i in., 2021, s. 1-14; Jończyk, Siwicka, 2019, s. 54-66). Czas pandemii COVID-19 obnażył skalę niedoboru personelu medycznego, tym samym stawiając przed kadrą zarządzającą jeszcze poważniejsze wyzwania w zakresie zarządzania tym personelem. Co do zasady analiza literatury przedmiotu pozwala na wskazanie najważniejszych, choć wciąż słabo rozpoznanych, zagrożeń związanych z zasobami ludzkimi pracującymi w jednostkach ochrony zdrowia. Są one uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Do pierwszych zaliczyć można:

- zagrożenia wynikające z uwarunkowań demograficznych, w tym rosnącą średnią wieku personelu medycznego (w 2020 roku najmniej liczną grupę wśród pielęgniarek stanowiły osoby w wieku poniżej 30 lat – 5,0%; utrzymujący się wzrost liczby personelu medycznego należącego do najstarszej grupy wiekowej: lekarze 65 lat i więcej – 31% całego personelu; pielęgniarki w wieku 51-70 lat – ok. 59% (<https://nipip.pl/raport2021/>, dostęp: 06.12.2021);
- zagrożenia wynikające z nieustannych zmian w regulacjach prawnych, w tym ustawowe zasady wynagradzania i normy zatrudnienia ograniczające elastyczność pracy;
- politykę edukacyjną, która nie pozwala na wykształcenie wystarczającej liczby pracowników o niezbędnych kompetencjach zawodowych (np. studenci medycyny stanowią jedynie 10,9% wszystkich studiujących (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2019-roku,2,16.html>, dostęp: 06.12.2021);
- brak systemowych rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do ograniczenia odpływu wysoko wykwalifikowanej kadry medycznej za granicę;
- niedobory technologiczne, wynikające zwłaszcza z niedofinansowania podmiotów leczniczych, w tym szpitali publicznych (Szaban, 2011, s. 55-59; Karna, 2008, s. 30-51).

Istotnymi źródłami ryzyka są również czynniki wewnętrzne, a zwłaszcza brak profesjonalnych działów HR, niska autonomia menedżerów, sztywność systemu zarządzania, brak elastyczności w polityce personalnej, a także atrakcyjnych zasad motywowania (Shelest, 2013, s. 74-78; Bugdol, Bugaj, Stańczyk, 2012, s. 5).

Wprawdzie deficyt personelu nie jest zjawiskiem nowym (Pawelec, 2019, s. 235-246), a szpitale nauczyły się radzić sobie z nim, jednak problem istnieje. Przykładowo, „spinanie” grafików często odbywa się kosztem nadmiernego obciążenia personelu medycznego oraz za pomocą tzw. pracowników kontraktowych. W okresie pandemii braki pracowników medycznych wyższego i średniego szczebla dały znać o sobie ze zdwojoną siłą, zwłaszcza że kadra medyczna również zakażała się, chorowała i przebywała na kwarantannie. Wprowadzony w kraju od marca 2020 roku stan epidemii skutkowałam wzmocnionym reżimem sanitarnym, co w praktyce dość często wiązało się z koniecznością zwiększenia obsady personelu. Jednocześnie pandemia po raz kolejny potwierdziła funkcjonujący dychotomiczny charakter polskiej ochrony zdrowia, w którym szpitale prywatne realizują dochodowe procedury medyczne, a cały ciężar leczenia wysokospecjalistycznego, kosztochłonnego, które powoduje wzmocniony popyt na personel medyczny, „dźwigają na sobie” jednostki publiczne.

1. Lekarze w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej

Według danych publikowanych przez Naczelną Izbę Lekarską (<https://nil.org.pl>, dostęp: 06.12.2021), w Polsce jest ok. 155 tys. lekarzy czynnych zawodowo. Analiza danych statystycznych wyraźnie wskazuje, że w Polsce brakuje aż 68 tys. lekarzy (<http://www.oilwaw.org.pl>, dostęp: 06.12.2021). Polska pod tym względem na tle innych państw europejskich wypada szczególnie niekorzystnie (<https://www.oecd.org/poland/Polska-Profil-systemu-ochrony-zdrowia-2019-Launch-presentation.pdf>, dostęp: 06.12.2021). Liczba praktykujących lekarzy i pielęgniarek w Polsce należy do najniższych w UE. Według raportów wskaźnik liczby lekarzy w Polsce na 1 tys. wynosi 2,4, podczas gdy

średni wskaźnik w UE to 3,6, a w takich krajach jak Grecja 6,6; Austria 5,1; Portugalia 4,8. Jednocześnie w Polsce lekarze są najbardziej obciążeni pracą, tj. pod względem liczby udzielonych konsultacji zajmują w Europie 1. miejsce z wynikiem 3 104 konsultacji na rok, przy średniej unijnej 2 147. Dla porównania, lekarz w Szwecji rocznie udziela 656 konsultacji. W praktyce oznacza to, że w sytuacjach wyjątkowych, m.in. takich jak ogłoszenie stanu epidemii, obciążenie pracą wzrasta do niebezpiecznego poziomu.

Kwerenda wybranej literatury przedmiotu pokazuje, że podejmowane są różne inicjatywy, aby te niekorzystne proporcje zmienić. Jako przykład wskazuje się działania Ministerstwa Zdrowia, które zdecydowało się na urzędową regulację płac. W opinii MZ wzrost wynagrodzeń lekarzy jest znaczący i ma zatrzymać młodych lekarzy przed emigracją. Innego zdanie są sami zainteresowani, którzy nie podzielają tych opinii i w odpowiedzi ustami działaczy z OZZL mówią, że jedynym skutecznym narzędziem rozmowy o płacach jest często strajk (<https://www.ozzl.org.pl>, dostęp: 06.12.2021).

2. Deficyt personelu pielęgniarskiego

Podobne niedobory dotyczą pielęgniarek i położnych. Na koniec maja 2021 roku pracowało 232 387 pielęgniarek oraz 28 444 położnych (<https://nipip.pl/raport2021/>, dostęp: 06.12.2021). W opinii samorządu pielęgniarskiego, to wciąż za mało, chociaż z roku na rok ta liczba powoli wzrasta. Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w 2017 roku w Polsce na 1 tys. mieszkańców przypadało 5,1 pielęgniarek (<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/98e2d5de-en/index.html?itemId=/content/component/98e2d5de-en>, dostęp: 06.12.2021) i był to jeden z najniższych wyników wśród krajów Unii Europejskiej uwzględnionych w badaniu.

Tabela 2.4.

Liczba pielęgniarek i położnych zatrudnionych według przedziałów wiekowych

Liczba pielęgniarek i położnych zatrudnionych według przedziałów wiekowych (stan na 24.05.2021)				
Przedział wiekowy	Liczba pielęgniarek	Udział %	Liczba położnych	Udział %
21-30	12 176	5,2	2 931	10,3
31-40	17 962	7,7	3 099	10,9
41-50	56 000	24,1	5 637	19,8
51-60	83 129	35,8	10 094	35,5
61-70	53 528	23,0	5 556	19,5
pow. 70	9 592	4,1	1 127	4,0
	232 387	100	28 444	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie CRPIP (<https://nipip.pl/raport2021/>, dostęp: 06.12.2021).

Analiza danym zawartych w tabelach 2.4 i 2.5 wskazuje jednoznacznie na konieczność podejmowania radykalnych działań w tym zakresie. Największy liczbowo przedział wiekowy wśród pielęgniarek to 51-60 lat, obejmując 83 129 pielęgniarek, co stanowi 35,5% liczby zatrudnionych. Mimo nabycia uprawnień emerytalnych, w zawodzie wciąż pracuje aż 63 120 pielęgniarek, czyli 27,2% ogółu zatrudnionych. Podobnie sytuacja przedstawia się wśród położnych. Średnia wieku dla pielęgniarek to 53,2 a dla położnych 51 lat. Te pielęgniarki i położne mogą w każdej chwili przejść na emeryturę. Naczelna Izba przeprowadziła symulację, z której wynika, że po odejściu osób obecnie pracujących, a posiadających uprawnienia emerytalne, należałoby z dnia na dzień zamknąć

aż 272 szpitale. Problem ten dotyczy pracodawców, pracowników, a przede wszystkim pacjentów, którzy mogą stracić dostęp do świadczeń zdrowotnych. W opinii NIPiP w miarę dobrze radzą sobie szpitale kliniczne i wojewódzkie, jednak „w powiatowych jest rozpacz”, gdyż tam pielęgniarek i położnych jest za mało.

Tabela 2.5.

Liczba osób wchodzących do zawodu i nabywających uprawnienia emerytalne

Liczba osób wchodzących do zawodu i nabywających uprawnienia emerytalne										
Rok	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liczba osób pracujących, która nabędzie uprawnienia emerytalne	8 755	8 845	8 648	9 529	9 449	9 182	9 202	9 752	10 043	9 818
Liczba osób wchodzących do zawodu	5 693	5 693	5 693	5 693	5 693	5 693	5 693	5 693	5 693	5 693
Różnica	-3 062	-3 152	-2 955	-3 836	-3 756	-3 489	-3 509	-4 059	-4 350	-4 125

Źródło. opracowanie własne na podstawie CRPIP, stan na 24.05.2021 roku (<https://nipip.pl/raport2021/>, dostęp: 06.12.2021).

Sytuacja kadrowa wymaga podjęcia pilnych działań, dlatego Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych rekomenduje:

- 1) zwiększenie liczby osób uzyskujących prawo wykonywania zawodu pielęgniarki lub położnej. Aby utrzymać obecny wskaźnik 5,2 na 1 tys. mieszkańców, konieczne jest zwiększenie liczby absolwentów z ok. 5,6 tys. do 10 tys. rocznie;
- 2) podjęcie pilnych działań, które zachęcą osoby posiadające uprawnienia emerytalne do dalszego wykonywania zawodu;
- 3) podjęcie działań, które zapobiegą spadkowi liczby pracujących pielęgniarek i położnych. Na kierunkach pielęgniarstwo i położnictwo należy kształcić 20 tys. osób rocznie, żeby zrealizować założenia wskazane w Polityce Wieloletniej Państwa na rzecz Pielęgniarstwa i Położnictwa w Polsce przyjętej przez Rząd RP. Dokument ten wskazuje na konieczność podjęcia działań zmierzających do osiągnięcia w Rzeczypospolitej Polskiej wskaźnika liczby pielęgniarek na poziomie średniego wskaźnika OECD (9,4 dla 2016 roku) w okresie 15 lat.

Z danych umieszczonych na portalu branżowym pielęgniarek i położnych wynika ponadto, że w 2020 roku z zawodu odeszło niemal 10 tys. pielęgniarek (<https://www.pielegniarki.info.pl/aktualnosci/tyle-pielegniarek-odeszlo-z-zawodu-w-2020-roku>, dostęp: 07.12.2021). Kształcenie skończyło 5 tys. osób, a więc o połowę mniej. Prawo wykonywania zawodu odebrało już tylko 3 700 pielęgniarek, z czego tylko 2 800 trafiło do publicznej służby zdrowia, czyli 4 pielęgniarki odeszły, zaś jedna trafiła do publicznej służby zdrowia. Zdaniem samorządu pielęgniarstwa, sytuacja jest tragiczna. Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych alarmuje, zwracając uwagę na kryzys kadrowy, niskie pensje, przemęczenie, będące skutkiem wielogodzinnych dyżurów, a także zwiększoną śmiertelność w tej grupie zawodowej. Z tego też względu prezes Naczelnej Rady Pielęgniarek i Położnych – Zofia Małas, określa obecną sytuację mianem

ogromnego kryzysu pielęgniarskiego, a zawód pielęgniarki jako deficytowy. Jej zdaniem, nie ma co liczyć na to, by sytuacja się poprawiła. Zamiast 5 pielęgniarek na dyżurze jest 1 bądź 2. W ciągu ostatnich 4 lata nieco ponad 22 tys. osób zyskało prawo do wykonywania zawodu położnej lub pielęgniarki. W tym samym czasie uprawnienia emerytalnie uzyskało 42 tys. osób. Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych szacuje, że ok. 1/3 personelu pielęgniarskiego pracuje na kilku etatach.

3. Regulacje prawne poprawiające dostęp do kadry

Deficyt kadr medycznych dawał o sobie znać szczególnie w czasie tzw. pierwszej fali COVID-19 – w miesiącach luty, marzec, kwiecień 2020 roku, gdy z powodu dużej liczby zachorowań personelu, braków środków ochrony osobistej i braku opracowania jednolitych wytycznych epidemiologicznych w zakresie stosowania środków ochrony osobistej, dochodziło do niekontrolowanych zakażeń skutkujących absencją personelu. Z powodu braku personelu szpitale niejednokrotnie stawały przed koniecznością zamykania oddziałów lub całych placówek, a ewentualnie przekładania zabiegów planowych, w konsekwencji wymagających organizowania zastępstw i odwoływania udzielania świadczeń. W tej sytuacji podjęto próbę minimalizowania skutków braków kadrowych i na mocy nowelizacji rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 22 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (<https://isap.sejm.gov.pl>, dostęp: 07.12.2021) dyrektorzy szpitali zostali zwolnieni z obowiązku spełniania wymagań dotyczących minimalnych norm zatrudnienia lekarzy i pielęgniarek w okresie od października 2020 do 31 grudnia 2021 roku. Zgodnie z nowymi wytycznymi, na zarządzających szpitalami został nałożony obowiązek odpowiedniego zabezpieczenia kadry lekarsko-pielęgniarskiej w taki sposób, żeby w oparciu o aktualną analizę potrzeb operacyjnych szpitala, dyrektor podejmował decyzję o przesunięciu niezbędnych zasobów kadrowych w obszary o największych deficytach personalnych. Takie działanie miało na celu uwolnienie potencjału wykonawczego świadczeniodawców, wynikającego m.in. z ograniczenia realizacji części świadczeń zdrowotnych, zgodnie z zaleceniem prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia, do zwalczania epidemii wirusa SARS-CoV-2 i miało uelastyczyć proces zarządzania kadrą medyczną.

Utrzymujący się stan epidemii i wzrastająca liczba zakażonych powodowały konieczność uruchamiania kolejnych łóżek na potrzeby leczenia pacjentów covidowych. I znowu, wraz z nowymi oddziałami wzrastało zapotrzebowanie na dodatkową kadrę medyczną. W tej sytuacji, szczególnie w tych jednostkach, w których tworzono covidowe oddziały intensywnej opieki medycznej, dyrektorzy wnioskowali do właściwego wojewody o oddelegowanie personelu z innych jednostek. Taką możliwość daje art. 47 ust. 4 ustawy o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi (<https://isap.sejm.gov.pl>, dostęp: 07.12.2021). Decyzję o skierowaniu do pracy przy zwalczaniu epidemii na terenie województwa wydaje właściwy wojewoda wyłącznie w odniesieniu do personelu, który zamieszkuje na terenie województwa lub jest tu zatrudniony. W przypadku oddelegowania pracownika do innego województwa – organem właściwym do wydania takiej decyzji jest minister właściwy do spraw zdrowia. Wymiar czasu pracy ani rodzaj umowy nie stanowiły o dopuszczalności oddelegowania bądź jej braku. Tak więc każdy lekarz mógł zostać skierowany do zwalczania epidemii na okres 3 miesięcy. Część dyrektorów szpitali korzystała z tego uprawnienia, jednak zaznaczyć należy, że nie były to masowo wpływające wnioski, a sporadyczne przypadki.

Kolejnym, nowym, wyzwaniem, jakie stanęło przed zarządzającymi personelem medycznym w publicznych szpitalach była kwestia zabezpieczenia w personel punktów szczepień przeciwko COVID-19. Często nie było już możliwości dodania dodatkowych obowiązków kadrze lekarskiej, dlatego dyrektorzy szpitali, w których odbywały się staże specjalizacyjne, korzystali z uprawnień, jakie stwarza ustawa o zawodzie lekarza i lekarza dentysty (<https://isap.sejm.gov.pl>, dostęp: 07.12.2021). Zgodnie z jej zapisami, w przypadku ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii, można oddelegować do punktów szczepień lekarzy stażystów, którzy pod nadzorem opiekuna specjalizacji, wykonywali ten zakres obowiązków. Takie sytuacje też miały miejsce, lecz za wcześnie jest obecnie na podanie, jakiego rzędu były to wartości.

4. Dodatkowe środki finansowe m.in. na dodatki covidowe

Innym działaniem, mającym na celu pozyskanie brakującej kadry medycznej lub zapobiegającym jej odejściu, było wykupienie przez część dyrektorów szpitali dla swoich pracowników leczących pacjentów covidowych dodatkowych ubezpieczeń. Jednak większości szpitali publicznych nie jest stać na taki luksus. Trudności finansowe, z jakimi boryka się ochrona zdrowia od lat, w okresie pandemii pogłębiły się znacznie. Przykładowo, konieczność zabezpieczenia personelowi medycznemu środków ochrony indywidualnej była obowiązkiem, który realizowano bez względu na cenę towaru. Tym bardziej, że w pierwszych miesiącach epidemii z powodu braków pozyskanie maseczek, kombinezonów czy rękawiczek było ogromnym problemem. W 2021 roku na walkę z pandemią koronawirusa w Polsce wydano ponad 34 mld zł, a w 2022 roku rząd zaplanował na ten cel przeznaczyć ponad 21 mld zł (<https://inwestycje.pl/gospodarka/zwiekszamy-plan-finans-funduszu-przeciwdzialania-covid-o-5-mld-zl/>, dostęp: 10.12.2021). Pieniądze wykorzystano głównie na zakup sprzętu i szkolenia z zakresu epidemiologii. Dodatkowo środki finansowe na leczenie i zapewnienie gotowości do świadczeń, ale też dodatki do wynagrodzeń czy środki na wymazywanie i badania diagnostyczne przekazywał NFZ. W okresie pandemii szpitale wypłacały personelowi medycznemu dodatkowe wynagrodzenia w związku z pracą z tzw. pacjentem covidowym. Naliczanie dodatków covidowych paradoksalnie stało się narzędziem motywującym w rękach dyrektorów szpitali, ale też instrumentem pomocniczym (decydującym?) w planowaniu i zabezpieczaniu obsady personalnej na oddziałach leczących pacjentów zarażonych wirusem SARS-CoV-2 lub chorych na COVID-19. Zgodnie z wytycznymi NFZ (<https://www.nfz.gov.pl/aktualnosci/aktualnosci-centrali/dodatki-covidowe-dla-medykow-nowe-zasady-rozliczenia,8084.html>, dostęp: 10.12.2021), od dnia 1 listopada 2021 roku tzw. dodatek covidowy przysługuje personelowi medycznemu za każdą godzinę pracy z pacjentami z podejrzeniem bądź też zakażeniem wirusem SARS-CoV-2. Dodatek covidowy miał wynosić 100% wynagrodzenia, które wynika z umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej, należnego za każdą godzinę pracy osoby, która musiała spełnić określone przez Fundusz kryteria. Maksymalna miesięczna kwota dodatku nie może przekroczyć 15 tys. zł.

W marcu 2020 roku, w związku z pogarszającym się stanem epidemiologicznym oraz wzrostem liczby chorych na COVID-19, Ministerstwo Zdrowia, żeby sprostać wyzwaniom i umożliwić dyrektorom szpitali zarządzania personelem medycznym mającym kontakt z pacjentami zakażonymi koronawirusem, wprowadziło ograniczenie pracy do jednej placówki medycznej. W zamian lekarze, pielęgniarki i ratownicy medyczni

mieli przyznane rekompensaty. W tym celu znowelizowano Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 kwietnia 2020 r. w sprawie standardów w zakresie ograniczeń przy udzielaniu świadczeń opieki zdrowotnej pacjentom innym niż z podejrzeniem lub zakażeniem wirusem SARS-CoV-2 przez osoby wykonujące zawód medyczny mające bezpośredni kontakt z pacjentami z podejrzeniem lub też zakażeniem tym wirusem (<https://isap.sejm.gov.pl>, dostęp: 10.12.2021), zgodnie z którym kierownik podmiotu leczniczego mógł decydować o umieszczeniu danego stanowiska pracy w wykazie stanowisk objętych ograniczeniem na podstawie kryterium podwyższonego ryzyka zakażenia wirusem SARS-CoV-2. Osoby objęte ograniczeniem mogły leczyć pacjentów innych niż z podejrzeniem lub zakażeniem wirusem SARS-CoV-2 jedynie po udzieleniu zgody przez kierownika i wprowadzeniu niezbędnych zabezpieczeń niwelujących ryzyko zakażenia. Pracownik medyczny objęty ograniczeniem mógł też wystąpić do kierownika z wnioskiem o zwolnienie z ograniczenia. Lekarze kontestowali te działania, wskazując, że ograniczenie lekarza do pracy w jednym miejscu grozi pozostawieniem bez opieki drugiej połowy pacjentów. Wskazywali, że jest niewiele oddziałów, które swoim personelem mogą zabezpieczyć dyżury. Dotyczyło to także pielęgniarek. Ministerstwo Zdrowia po 3 miesiącach wycofało się z tego zakazu.

5. Uproszczenia w nostryfikowaniu dyplomów lekarskich

Już w 2018 roku Ministerstwo Zdrowia rozważało (w kontekście niedoboru lekarzy) kwestię zniesienia obowiązkowej nostryfikacji zagranicznych dyplomów. Ułatwiłoby to dostęp do polskiego rynku pracownikom służby zdrowia spoza Unii Europejskiej, zwłaszcza z Ukrainy. Jednak przez kilka lat nic się w tym zakresie nie zmieniało. Dopiero pandemia wymusiła przyspieszenie we wprowadzaniu zapowiadanych rozwiązań, które ukonstytuowało się w postaci Ustawa z dnia 27 listopada 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zapewnienia w okresie ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii kadr medycznych (<https://isap.sejm.gov.pl>, dostęp: 10.12.2021). Pierwsi lekarze spoza UE otrzymali zgodę na wykonywanie zawodu w Polsce w tzw. systemie uproszczonym. Obecnie w Polsce funkcjonują 3 warianty ubiegania się o prawo wykonywania zawodu lekarza/lekarza dentysty w ramach systemu uproszczonego, w zależności od uzyskanych kwalifikacji przez lekarzy/lekarzy dentystów spoza UE. Lekarze, w ramach każdego z wariantów, mogą pracować w Polsce na uproszczonych zasadach maksymalnie 5 lat i muszą nostryfikować dyplom, jeśli chcą nadal uprawiać zawód w naszym kraju. Przez ten czas mają prawo do pracy tylko w jednym miejscu, w oparciu o zgodę dyrektora szpitala. Wcześniej muszą uzyskać pozwolenie ministra zdrowia na wykonywanie zawodu lekarza, a ostateczną decyzję w tej sprawie podejmuje odpowiednia do miejsca zatrudnienia okręgowa izba lekarska. Po tym okresie, jeżeli nie spełnią wszystkich warunków kwalifikacyjnych, tak jak ma to miejsce w przypadku lekarza polskiego – dyplom ukończenia szkoły wyższej uznany za równoważny z dyplomem wydawanym przez polskie uczelnie (nostryfikacja lub Lekarski Egzamin Weryfikacyjny, staż podyplomowy uznany w Polsce przez ministra zdrowia za odbyty lub faktycznie odbyty w Polsce i Lekarski/Lekarsko-Dentystyczny Egzamin Końcowy), tracą uprawnienia zawodowe. Lekarz, który otrzymał prawo wykonywania zawodu w tzw. systemie uproszczonym, ma w Polsce status lekarza bez specjalizacji. Jego specjalizacja zdobyta w dotychczasowej karierze może zostać uznana dopiero, gdy lekarz posiada Prawo Wykonywania Zawodu o charakterze nieograniczonym, czyli

nostryfikuje dyplom. Po półrocznym okresie obowiązywania ustawy izby przyznały w oparciu o ten tryb możliwość pracy w sumie 1,7 tys. obcokrajowcom (lekarzom oraz pielęgniarkom) (<https://www.money.pl/gospodarka/lekarzy-z-zagranicy-pracuje-w-polsce-prawie-1-7-tys-sprawdz-kto-nas-leczy-6645937291045440a.html>, dostęp: 11.12.2021). Jak na luki w zasobach kadrowych, liczba ta nie jest satysfakcjonującą. Sama ustawa ma tylu zwolenników co przeciwników. Oddany tej idei minister zdrowia uważa, że uproszczenie procedury zatrudniania lekarzy pomoże uzupełnić braki kadrowe oraz z uwagi na możliwość „godnych zarobków” zachęci innych uprawnionych do tego lekarzy (<https://pulsmedycyny.pl/adam-niedzielski-uproszczona-procedura-dopuszczenia-do-wykonywania-zawodu-lekarza-zachowuje-gwarancje-wiedzy-1106273>, dostęp: 11.12.2021). Innego zdania wydaje się być samorząd lekarski. Prezes Naczelnej Rady Lekarskiej – prof. Andrzej Matyja, uważa, że akcja ta może nie przynieść oczekiwanych efektów. Wątpliwości budzi chociażby proces weryfikacji znajomości języka polskiego, zasady komunikacji z pacjentem, proces leczenia, prowadzenie dokumentacji medycznej. Po upływie kilku miesięcy od wprowadzenia „uproszczonej” ustawy, dyrektorzy szpitali nie bardzo mogą liczyć na nowych pracowników. Zdaniem Prezesa NRL, z Polski wyjechało 16 tys. lekarzy, a napływu medyków z zagranicy nie ma. Wbrew zapowiedziom resortu zdrowia lekarze spoza Unii Europejskiej nie czekają w kolejce, by do naszego kraju przyjechać (<https://www.termedia.pl/mz/Medycy-spoza-UE-nie-czekaja-w-kolejce-by-do-nas-przyjechac,42407.html>, dostęp: 11.12.2021).

6. Inne zagrożenia wynikające z COVID-19

Okres pandemii związanej z COVID-19 postawił przed kadrą zarządzającą jeszcze jedno trudne do pokonania zadanie, na które szczególną uwagę zwraca samorząd lekarski – w kontekście ciągnących się latami niedoborów kadrowych, stawiano pytanie o granice ludzkiej wytrzymałości. Jak zaradzić wypaleniu zawodowemu lekarzy, kiedy nie można dać urlopów zdrowotnych, czy wyrazić zgodę na mniejszą liczbą dyżurów, gdyż nie ma komu ich przejąć. Lekarze podkreślają, że wydolność organizmu lekarza, tak jak każdego człowieka, ma ograniczenia anatomiczne i nie można ich przekraczać. Wskutek systematycznej pracy powyżej 48 godzin tygodniowo dojść może do utraty zdrowia i zwiększenia ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych. Dlatego Rada Naczelna Lekarska rekomenduje lekarzom ograniczenie wymiaru zaangażowania do poziomu, który nie będzie przekraczał granic bezpieczeństwa zarówno dla lekarzy, jak też pacjentów (<https://nil.org.pl/biuro-prasowe/wielki-protest-pracownikow-ochrony-zdrowia/5739-nrl-przemeczony-lekarz-nie-rozwiaze-problemow-systemu-ochrony-zdrowia>, dostęp: 11.12.2021). Wskazuje, że zgodnie z ustawą, począwszy od stycznia 2028 roku, praca lekarzy i lekarzy dentyków w wymiarze przekraczającym przeciętnie 48 godzin na tydzień będzie niedopuszczalna.

Podsumowanie

Problem zarządzania zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia jest w ostatnim czasie obszarem intensywnie eksplorowanym przez badaczy. Za jedną z przyczyn można uznać czas pandemii COVID-19, który obnażył skalę niedoboru personelu medycznego, zmuszając tym samym zarządzających do zmian dotyczących zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi. Szczególnie uwydatnił się problem braku lekarzy i pielęgniarek. Reasumując prowadzone w artykule rozważania, należy stwierdzić, że w czasie pandemii

zarządzający szpitalami nauczyli się bardziej elastycznie zarządzać personelem, konsolidować pracowników wokół określonych zadań, a przede wszystkim przesuwać personel – zgodnie z bieżącymi potrzebami – między poszczególnymi oddziałami. Umiejętność szybkiego wdrażania takich rozwiązań na pewno zostanie w szpitalach również po pandemii. Warto mieć nadzieję, że podobnie stanie się z operatywnością dyrektorów, którzy będą w dalszym ciągu szukać innowacyjnych rozwiązań w zakresie skutecznego zarządzania personelem.

Jednocześnie należy stwierdzić, że bez strukturalnej reformy ochrony zdrowia, będącej efektem porozumienia wszystkich sił politycznych w kraju i realizowanej bez względu na opcje polityczne, nie uda się rozwiązać personalnych braków medycznych. Pandemia COVID-19 jednoznacznie pokazała, że czas na dyskusję minął. Zwiększenie liczby personelu medycznego zarówno lekarskiego, jak również pielęgniarskiego oraz wzrost finansowania należą do tych obszarów w zakresie zarządzania ochroną zdrowia, które wymagają podjęcia działań intensywnych i natychmiastowych. Przy czym wpompowywanie w system ochrony zdrowia dodatkowych środków bez szeroko zakrojonych działań na rzecz efektywności zarządzania nie rozwiąże istniejących problemów. W tym przypadku należy podjąć kompleksowe działania na poziomie rządowym i samorządowym (uregulowania prawne, zniesione limity na studia, dodatki branżowe itp.). Tylko działania z różnych poziomów instytucji zaangażowanych w ochronę zdrowia (Ministerstwo Zdrowia, Narodowy Fundusz Zdrowia) mogą doprowadzić do przyjęcia kompleksowych działań, pozwalających przynajmniej zminimalizować niedobór kadr medycznych. Na zakończenie warto podkreślić, że ochrona zdrowia jest priorytetem państwa i jako takiej należy się jej rzeczywiste wsparcie.

Bibliografia

- Buchelt, B.I., Ziębicki, B., Jończyk J., Dzieńdziora, J. (2021). The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. *Human Resources for Health*, 1-14.
- Bugdol, M., Bugaj, J., Stańczyk, I. (2012). *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*. Opole: Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu, Wrocław: Wydawnictwo Continuo.
- Jończyk, J., Siwicka, M. (2019). Wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarskiej – studium empiryczne. *Akademia Zarządzania*, 3(3), 54-66.
- Karna, W. (2008). Specyfika zarządzania kadrami w organizacjach publicznych. *Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 4(8), 30-51.
- Maksimowicz-Ajchel, A. (2007). *Wstęp do statystyki, metody opisu statystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Moczyłowska, J.M. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
- Pawelec, G. (2019). Wyzwania związane z zatrudnieniem pracowników ochronie zdrowia – wybrane zagadnienia. W: M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu* (t. VII, s. 235-246). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (DZ.U. z 2021 r., poz. 290).

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 kwietnia 2020 r. w sprawie standardów w zakresie ograniczeń przy udzielaniu świadczeń opieki zdrowotnej pacjentom innym niż z podejrzeniem lub zakażeniem wirusem SARS-CoV-2 przez osoby wykonujące zawód medyczny mające bezpośredni kontakt z pacjentami z podejrzeniem lub zakażeniem tym wirusem (DZ.U. z 2020 r., poz. 775).
- Shelest, O. (2013). Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Poznania. *Konteksty Społeczne, I*(1), 74-78.
- Szaban, A.J. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*. Warszawa: Difin.
- Ustawa z dnia 27 listopada 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zapewnienia w okresie ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii kadr medycznych (DZ.U. z 2020 r., poz. 2401).
- Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty (DZ.U. z 2021 r., poz. 790).
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi (Dz.U. z 2019 r., poz. 1239).
- <http://www.oilwaw.org.pl/?p=45122/>.
- <https://inwestycje.pl/gospodarka/zwiekszamy-plan-finans-funduszu-przeciwdzialania-covid-o-5-mld-zl/>.
- <https://nil.org.pl/biuro-prasowe/wielki-protest-pracownikow-ochrony-zdrowia/5739-nrl-przemeczony-lekarz-nie-rozwiaze-problemow-systemu-ochrony-zdrowia>.
- https://nil.org.pl/uploaded_files/1627992750_za-lipiec-2021-zestawienie-nr-01.pdf.
- <https://nipip.pl/raport2021/>.
- <https://pulsmedycyny.pl/adam-niedzielski-uproszczona-procedura-dopuszczenia-do-wykonywania-zawodu-lekarza-zachowuje-gwarancje-wiedzy-1106273>.
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2019-roku,2,16.html>.
- <https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwsi-lekarze-spoza-ue-otrzymali-zgode-na-wykonywanie-zawodu-w-polsce-w-tzw-systemie-uproszczonym>.
- <https://www.money.pl/gospodarka/lekarzy-z-zagranicy-pracuje-w-polsce-prawie-1-7-tys-sprawdz-kto-nas-leczy-6645937291045440a.html>.
- <https://www.oecd.org/poland/Polska-Profil-systemu-ochrony-zdrowia-2019-Launch-presentation.pdf>.
- <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/98e2d5de-en/index.html?itemId=/content/component/98e2d5de-en>.
- <https://www.ozzl.org.pl>.
- <https://www.pielegniarki.info.pl/aktualnosci/tyle-pielegniarek-odeszlo-z-zawodu-w-2020-roku,http://isap.sejm.gov.pl>.
- <https://www.termedia.pl/mz/Medycy-spoza-UE-nie-czekaja-w-kolejce-by-do-nas-przyjechac,42407.html>.

CZEŚĆ III.
WPLYW NOWYCH TECHNOLOGII
NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

Wiesław ŁUKASIŃSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Angelika NIGBOR-DROŹDŹ

START-UP E-COMMERCE W GOSPODARCE 4.0

Wprowadzenie

W XXI wieku organizacje funkcjonują w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu. Niewątpliwie widoczna staje się globalna współzależność, wynikająca z rozległych sieci społecznościowych i transakcyjnych. Organizacje, by odnieść sukces, muszą kształtować kompetencje, warunkujące sprostanie wyzwaniom wynikającym z otoczenia. Niestety, niektóre z nich działają pasywnie i z opóźnieniem reagują na zachodzące zjawiska, nie są zdolne w pełni wykorzystać posiadanego potencjału. Konieczne staje się zaakceptowanie zasad panujących na globalnym rynku. Niemniej nie zawsze jest to łatwe. Organizacje muszą zrozumieć, że im później dostosują się do wymagań globalnej gospodarki, tym trudniej będzie im konkurować z tymi, którzy wcześniej się zaadaptują. Duży wpływ na to ma m.in. postęp w zakresie techniki oraz technologii, wzrost możliwości wykorzystania komputerów, w tym Internetu. Rozwój światłowodów czy też mikroprocesorów umożliwi zmianę płaszczyzny współpracy z pionowej na poziomą. Skutkuje to ograniczeniem znaczenia kontroli i wydawania poleceń na rzecz umiejętności współpracy i wzajemnego zaufania (Friedman, 2006).

Współcześnie konkurencyjne stają się organizacje potrafiące rozwiązać problemy wynikające z różnic kulturowych czy barier komunikacyjnych. Podjęcie współpracy wymaga wyeliminowania uprzedzeń i stereotypów (Mead, Andrews, 2011). Wówczas możliwe staje się nawiązanie, a następnie kompleksowe doskonalenie relacji pomiędzy otoczeniem a organizacją. Oznacza to, że konieczna jest weryfikacja dotychczasowych reguł postępowania oraz kreowanie nowych rozwiązań czy tworzenie układów relacji. Koniecznością staje się ograniczenie znaczenia jednostronnych przekazów i zrozumienie zasad wieloaspektowej interaktywności.

W XXI wieku w centrum zainteresowania znajdują się klienci oraz ich potrzeby, a organizacja musi doskonalić kompetencje warunkujące ich zidentyfikowanie (Norman, 2012). Kształtowanie jakości relacji z klientami i innymi grupami interesariuszy wymaga podjęcia trudnych decyzji. Dotyczy to przede wszystkim marketingu i sprzedaży. Absolutnym minimum jest spełnianie oczekiwań oraz usatysfakcjonowanie klienta. W rzeczywistości należy dać mu coś więcej niż produkt. Celowe wydaje się uczynienie z niego ambasadora organizacji, aby chciał dzielić się informacjami na temat swoich oczekiwań wobec produktu i aktywnie zaangażować się w proces jego doskonalenia (Benkler, 2008). Wymaga to projektowania nowych systemów komunikacji, warunkujących skuteczność tak rozwijanej współpracy. Oznacza to, że szczególnie znaczenie należy przypisać kompetencjom zatrudnionych, ich chęci wykorzystywania posiadanej wiedzy i ponoszenia odpowiedzialności za realizację obranej misji, strategii rynkowej czy nawiązywanie relacji i więzi z interesariuszami, głównie klientami.

Z pewnością zorientowane na kreowanie innowacyjnych rozwiązań są start-upy, które idealnie wpisują się w koncepcję gospodarki 4.0. Preferowane przez nie rozwiązania organizacyjne najczęściej dotyczą dziedzin uznawanych za filary obecnej rewolucji, tj. Big Data, Internetu Rzeczy (IoT) oraz rozwiązań analitycznych. Start-upy kojarzone są przede wszystkim z branżą IT i technologiami. Za najbardziej znane w Polsce należy uznać: Google, Facebook, Spotify oraz Uber. Racjonalne wydaje się zwrócenie uwagi na produkty oferowane przez start-upy e-commerce, których właściwe wykorzystanie może korzystnie wpłynąć na osiągnięte efekty.

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia start-upów e-commerce i oferowanych przez nie produktów. Możliwe było to dzięki dokonaniu przeglądu literatury oraz przedstawieniu studium przypadku.

1. Organizacja w XXI wieku

W XXI wieku widoczny jest rozwój telekomunikacji, informatyki, robotyki, biotechnologii czy neurobiologii. Organizacje, aby być konkurencyjne muszą wdrażać i skutecznie wykorzystywać rozwiązania cyfrowe, co wymaga wytworzenia nowych układów strukturalnych, określonych kompetencji zatrudnionych bądź doskonalenia jakości relacji z interesariuszami, zwłaszcza klientami (Ornarowicz, 2008). Niemniej warunkuje to pełniejsze wykorzystanie potencjału rynku światowego. Postęp techniczno-technologiczny może generować dla organizacji nowe problemy, których wcześniej nie dostrzegano bądź je ignorowano. Zdarza się również, że istniejące rozwiązanie nie przyniosło oczekiwanego rezultatu (Gonciarski, 2012). Sprostanie pojawiającym się wyzwaniom wymaga działania w warunkach niepewności czy też podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. Koniecznością jest dokonanie zmiany dotychczasowego sposobu myślenia, co wymaga zastosowania innych instrumentów zarządzania. Współcześni menadżerowie muszą działać w dynamicznie zmiennym oraz złożonym otoczeniu. W praktyce okazuje się, że podejmują decyzję w sytuacjach dla nich nowych, nie posiadając wystarczającej wiedzy, co uniemożliwia (znacząco utrudnia) wydawanie poleceń albo sprawowanie kontroli (Drucker, 2004).

„Przemysł 4.0 odnosi się do integracji technologii Internetu rzeczy z tworzeniem wartości przemysłowej, umożliwiając producentom wykorzystanie w pełni zdigitalizowanych, połączonych, inteligentnych i zdecentralizowanych łańcuchów wartości” (Prause, Atari, 2017, s. 442), które mogą „zapewnić większą elastyczność i odporność na konkurencyjność firm i umożliwienie im budowania elastycznych struktur biznesowych. Sprzyja to uzyskaniu trwałej zdolności do wewnętrznego rozwoju ewolucyjnego w celu radzenia sobie ze zmieniającym się otoczeniem biznesowym” (Koether, 2018, s. 46). W przemyśle 4.0 naturalne jest zastosowanie technologii cyfrowej, dającej nowe możliwości, m.in. dzięki wzrostowi wydajności urządzeń teleinformatycznych. W znacznej mierze rozwój warunkuje rozprzestrzenienie się i poprawia jakości funkcjonowania sieci internetowej. W 2020 roku do Internetu dostęp miało ok. 4,5 mld ludzi, podczas gdy w 2000 roku o ok. 1 200% mniej (<https://mobirank.pl/2020/01/31/raport-digital-i-mobile-na-swiecie-w-2020-roku/> dostęp: 12.10.2021). Zastosowanie mobilnych technologii warunkuje wprowadzenie na rynku rewolucji, przez swoją wszechobecność umożliwiając korzystanie z Internetu, co zapewnia dostęp do zawartości sieci. Wzrost użytkowników sieci, zwiększa jej potencjał, więc organizacje, by zachować konkurencyjność na rynku, muszą nauczyć się to efektywnie wykorzystywać. Internet sprzyja dotarciu

organizacji do różnych grup klientów, zwiększając szansę na wykorzystanie inteligencji zbiorowej, która jest rozproszona po całym świecie. Daje to możliwość budowania czy doskonalenia jakości istniejących relacji z klientami, umożliwiając dokonywanie wymiany danych z różnymi grupami interesariuszy (Gonciarski, 2012).

Wymaga to kompetencji organizacji w zakresie kształtowania świadomości pracowników i zrozumienia, że mają istotny wpływ na realizowane cele, co sprawia, że czują motywację do pracy. Sukces organizacji jest uzależniony od kompetencji pracowników (Lewicka, 2010). Celem jest więc dążenie do optymalnego wykorzystania ich talentów (Zalewski, Skawińska, 2015). Powszechnie stają się struktury spłaszczone, uznawane za elastyczne, w ramach których możliwe jest efektywniejsze zagospodarowanie zasobów. Należy zaznaczyć, że nie zawsze jest to możliwe i pozwala generować korzyści. Zależy jest to m.in. od układu kulturowego (Mead, Andrews, 2011). Racjonalne podczas tworzenia struktury wydaje się zwrócenie uwagi na zastosowanie zasad (Tapscott, Williams, 2011): współpracy, otwartości, uczciwości, współzależności, współdzielenia. Ważne, by kultura organizacyjna zorientowana była na rozwój relacji z interesariuszami, przede wszystkim klientami czy współpracownikami (Caseau, 2011).

Założenia koncepcji przemysłu 4.0 mają na celu zapewnienia elastyczności produkcji, jej spersonalizowanie, zwiększenie energooszczędności z zachowaniem wielkości oraz określonej jakości. Wyzwaniem dla organizacji staje się umiejętność inwestowania, dostosowania do wymagań technologicznych lub zapewnienia bezpieczeństwa. Niemniej wdrażanie nowoczesnych rozwiązań generuje wysokie koszty, stanowiąc długookresową inwestycję. Często znacznie trudniejsze jest dostosowanie istniejących organizacji do nowych rozwiązań, niż wdrożenie koncepcji w nowo powstałych zakładach. Uzależnione jest to od poziomu rozwoju automatyzacji bądź też istniejącej infrastruktury sieciowej (Szulewski, 2016). Ideą przemysłu 4.0 jest wyeliminowanie (ograniczenie) zanieczyszczeń środowiska, co wymaga od organizacji modernizacji procesów produkcyjnych (Brandt, 2020; Lewaton, 2016; Schwab, 2018). Zmianie ulega również model biznesu, w którym to dzięki rozwojowi kompetencji organizacji możliwe jest zaakceptowanie przez nią krótkiego cyklu życia produktu, co jest konsekwencją podążania za nowością oraz respektowaniem indywidualnych zamówień klientów (Götz, 2017).

Wdrożenie koncepcji przemysłu 4.0 w organizacji może skutkować nieprzychylną reakcją społeczną, wynikającą z wpływu automatyzacji na pracownika bądź też zmiany na rynku pracy. Rozwój automatyzacji w organizacji może skutkować utratą pracy, zastąpieniem pracowników przez roboty. Oczekiwany rozwój technicznych, w tym teleinformatycznych, kwalifikacji pracowników, w praktyce nierzadko wymaga przekwalifikowania. Od zatrudnionych wymagany będzie głównie rozwój kreatywności, innowacyjności i decyzyjności, gdyż to one są ważne w gospodarce opartej na wiedzy. Niedoskonałość kompetencji specjalistycznych pracownika może stanowić pretekst do wdrożenia rozwiązań technologicznych, w których duże znaczenie przypisane zostanie zastosowaniu robotów przemysłowych, co może skutkować redukcją stanowisk pracy (Kopterski, 2020). Nie wolno jednak zapomnieć, że zdecydowanie główną siłą napędową gospodarki, a w tym koncepcji przemysłu 4.0, stanowi człowiek, jego kompetencje, zdolność rozwiązywania problemów oraz sprostania pojawiającym się wyzwaniom.

Ważne staje się rozwiązanie kwestii bezpieczeństwa, w tym cyberbezpieczeństwa. Funkcjonowanie organizacji w sieci oznacza, że może być narażona na ataki hakerów (np. przechwytywanie danych). Obsługa nowinek technologicznych może stanowić problem dla niedoświadczonych oraz nieposiadających odpowiednich kompetencji pracowników. Ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego, w tym danych personalnych, informacji o klientach czy danych mających wpływ na funkcjonowanie organizacji. Należy zwrócić uwagę, że istniejące rozwiązania sieciowe nie muszą dotyczyć powiązań jedynie między organizacjami a uczestnikami, którymi są pojedyncze osoby, występujące jako klient lub współpracownik, dostarczając wkład do danej struktury (Tapscott, Williams, 2011).

Niejednokrotnie zmiana podejścia skutkuje koniecznością kreowania kultury organizacji, warunkującej efektywność realizacji obranych celów (Mintzberg, 2012). Możliwość osiągnięcia trwałego sukcesu organizacji w turbulentnym otoczeniu uzależniona jest od posiadanego przez nią kapitału ludzkiego, chęci zaangażowania pracowników (Denning, 2012). Organizację powinna cechować innowacyjność, zdolność sprostania wymaganiom, co oznacza, że zatrudnia kreatywnych i twórczych pracowników nie tylko na stanowiskach menadżerskich, ale również na poziomie wykonawczym. Innowacyjność wymaga nowego spojrzenia na istniejące rozwiązania organizacyjne. W nowoczesnej organizacji – dzięki jej poziomowi inteligencji – możliwe staje się dostosowanie do zmian, co warunkuje konkurencyjność. Ważne, aby związani z nią ludzie byli zdolni do szybkiego pozyskiwania wiedzy, konfrontacji pomysłów, co skutkuje wysoką efektywnością (Ancon, Bresman, 2009).

Zaakceptowanie zmian wymaga doskonalenia jakości przebiegu procesów, co warunkuje wzrost efektywności, a także konkurencyjności organizacji. Wymaga to zaangażowania w realizację celów pracowników na każdym etapie, co jest możliwe dzięki skutecznemu zidentyfikowaniu ich potrzeb, ciągłemu oraz kompleksowemu doskonaleniu działań, na samodoskonaleniu kończąc (Brajer-Marczak, 2009). Takie postępowanie sprzyja codziennemu odkrywaniu możliwości doskonalenia jakości przebiegu procesów, wdrażaniu rozwiązań warunkujących wzrost produktywności, optymalizacji kosztów (Grajewski, 2007). Zorientowanie na doskonałość sprzyja zachowaniu pozycji organizacji na rynku, dając możliwość generowania zysków poprzez pozyskiwanie nowych klientów. Umiejętność skutecznego identyfikowania oraz zaspakajania potrzeb klientów jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Za niewystarczające należy uznać wprowadzanie zmian, kiedy są one już wdrożone w organizacjach innowacyjnych, zdolnych do kreowania nowych trendów. Okazuje się, że możliwe wtedy jest jedynie dostosowanie się do istniejącej sytuacji. W okresie wprowadzania nowych rozwiązań (tzw. przejściowym) często dochodzi do wstrząsów, które należy postrzegać jako okazję do zmian. Wymaga to postrzegania jako priorytet twórczego wykorzystania niematerialnych aktywów, dzięki czemu organizacja może zwiększyć swój poziom konkurencyjności (Norman, 2012). Ważne jest zorientowanie na kreowanie nowych rozwiązań, warunkujących efektywną realizację celów, które niedawno postrzegano jako niewyobrażalne oraz nierealne do zrealizowania (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010).

Osiągnięcie sukcesu uzależnione jest od wielu czynników. Kluczowe staje się wczesne zidentyfikowanie wyzwań, którym musi sprostać organizacja i zrozumienie skutków, jakie to ze sobą niesie. Konieczne staje się kształtowanie kompetencji organizacyjnych warunkujących dążenie do zmiany, identyfikacji nowych rozwiązań, dostarczających wartość dla interesariuszy (zwłaszcza klientów). Wymaga to odwagi w podejmowaniu ryzyka, związanego ze zmianą logiki z optymalizacji istniejącego rozwiązania (przedsięwzięcia) i kreacji nowego. Dążenie do rozwoju w warunkach chaosu wiąże się z wdrażaniem innowacyjnych dla organizacji rozwiązań, co jest niezwykle trudne, gdyż poza realizacją bieżących projektów i celów, troską o klientów czy wyniki finansowe, należy być innowacyjnym (Deschamps, 2011).

2. Startup e-commerce w przemyśle 4.0

Organizację postrzegamy jako system otwarty, zorientowany na otoczenie, w którym funkcjonuje. Tradycyjnie funkcjonująca organizacja musi być otwarta na wdrażanie innowacji, które sprzyjają wypracowaniu przez nią przewagi konkurencyjnej. W praktyce może okazać się to trudnym zadaniem i uzasadnione może być wówczas nawiązanie relacji ze start-upami. S. Blank i B. Dorf definiuje start-up jako „tymczasową organizację zajmującą się poszukiwaniem powtarzalnego, skalowalnego i rentownego modelu biznesowego” (2013, s. 19). E. Ries określił start-up jako „przedsiębiorstwo stworzone w celu wytworzenia nowych produktów w warunkach ekstremalnej niepewności, które należy postrzegać jako eksperyment” (2011, s. 8). Start-up uznawany jest również jako przedsiębiorstwo o relatywnie dużym potencjale wzrostu, którego napędem jest technologia oparta na innowacyjnym produkcie, wynikającym z praktycznego zastosowania wiedzy (PwC, 2013). A. Łopusiewicz (2013) wskazał m.in. takie zalety start-upu, jak np.: niskie koszty rozpoczęcia działalności, szybki sukces finansowy (w przypadku trafnego przedsięwzięcia i zdolnych współpracowników), eksploatacja wartości niematerialnych i kapitału intelektualnego, dostosowanie dostarczanego produktu do potrzeb rynku.

W rzeczywistości wyróżnić można (<http://goventures.pl/branze-typy-startupow/> dostęp: 12.10.2021): IoT Startup (Internet of Things Startup), FinTech Startup (Financial Technology Startup), BioTech Startup (Biotechnology Startup), PropTech Startup (Property Technology Startup), MedTech Startup (Medical Technology Startup), Big Data, Data Science Startup, Blockchain Startup, Smart City Startup, Smart Home Startup (Digital Home Startup), Artificial Intelligence Startup (AI Startup), AdTech Startup (Advertising Technology), MarTech (Marketing Technology Startup), Security Startup (Cyberbezpieczeństwo), Logistic Startups, SaaS Startup (Software as a Service Startup), InsureTech Startup (Insurance Technology Startup), HealthTech Startup (Health Care Technology Startup), e-commerce Startup.

Ostatni typ e-commerce start-up wywodzi się od branży e-commerce, która zajmuje się specyficznym rodzajem wymiany handlowej. Na rynku e-commerce produkty nabywane i sprzedawane są za pośrednictwem sieci internetowej. W handlu elektronicznym Internet pełni funkcję centrum wymiany handlowej, która odbywa się pomiędzy sprzedającym a kupującym (Kwiatkowski, Winnicka, Zagajewski, 2018). Zakupy online to w ostatnich latach bardzo popularny trend. Widoczny jest wzrost liczby sklepów internetowych (internetowego rynku detalicznego). Sytuacja ta wpływa na zmianę zachowań ludzi, którzy otwierają się na nowe kanały dystrybucji. Zaobserwować można

ekonomiczne motywy dokonywania zakupów online, które są dostrzegalne przez sprzedawców rozumiejących znaczenie wartości dodanej, wynikającej z dokonania tego rodzaju sprzedaży.

Polski rynek e-commerce przekroczył wartość 100 mld zł, a z analizy PwC wynika, że już za 5 lat obroty z e-handlu będą wynosić 160 mld zł. Raport Gemiusa „E-commerce w Polsce 2020” wskazuje, że już ponad 70% użytkowników Internetu stało się e-konsumentami. Z możliwości robienia zakupów online korzystają coraz starsze osoby. Istotnych trendów jest coraz więcej, ale sam pomysł na ich kreatywne wykorzystanie nie wystarczy. Bez odpowiedniej logistyki, technologii i dostosowania się do procedur legislacyjnych wizja pozostanie jedynie wizją. W tym miejscu pojawia się szansa dla start-upów e-commerce, które mogą zaproponować innowacyjne rozwiązania, dzięki którym ciągły wzrost będzie możliwy i realny (<https://mycompany.polska.pl/artukul/biec-z-wiatrem-najlepsze-startupy-e-commerce-%5Branking%5D/6990>, dostęp: 11.10.2021).

Wszelkie badania i prognozy wskazują, że branża e-commerce i start-upy mają szansę w przyszłości uzyskać coraz większe znaczenie w gospodarce (<https://dworzynska.com/5-najciekawszych-startupow-w-branzy-e-commerce/>, dostęp: 13.10.2021). Termin e-commerce został stworzony przez IBM, a do powszechnego użytku wszedł w 1997 roku. Według Światowej Organizacji Handlu (WTO), e-commerce (*electronic commerce*) to „produkcja, sprzedaż, reklama i dystrybucja produktów przez sieci teleinformatyczne” (Raport WTO, 1998). D. Chaffey (2016, s. 24) stwierdził, że e-commerce „odnosi się do sprzedaży i kupna za pośrednictwem Internetu, za e-handel powinno się uznawać wszystkie przeprowadzane w formie elektronicznej transakcje pomiędzy organizacją a stroną trzecią”. Z kolei Główny Urząd Statystyczny (GUS) podaje własną definicję, gdzie e-handel rozumiany jest jako „transakcje przeprowadzone przez sieci, oparte na protokole IP i przez inne sieci komputerowe”, przy czym „towary i usługi są zamawiane przez te sieci, ale płatność i ostateczna dostawa zamówionego towaru lub usługi może być dokonywana w sieci lub poza nią. Transakcje mogą być dokonywane pomiędzy przedsiębiorstwami, z osobami indywidualnymi, instytucjami rządowymi lub innymi organizacjami prywatnymi i publicznymi” (Bartczak, 2016, s. 39). E-commerce można zdefiniować jako „przedsięwzięcia z zakresu biznesu, skupiające się wokół pojedynczych transakcji elektronicznych, dla których sieci stanowią miejsce wymiany informacji, usług i towarów, obejmujących relacje organizacji z jej otoczeniem rynkowym” (Brzozowska-Woś, 2014, s. 5). Najważniejszymi czynnikami generującymi rozwój e-commerce są (Dembińska, 2016): stałe doskonalenie technologii informatycznej oraz komunikacji, ciągły wzrost liczby użytkowników Internetu, coraz niższe koszty funkcjonowania, większa elastyczność tworzenia oferty i wzrost zasięgu oddziaływania handlu elektronicznego w porównaniu z handlem tradycyjnym. Niezwykle istotne jest przekonanie współczesnych przedsiębiorców o konieczności prowadzenia aktywnych działań w sieci.

Mikrootoczenie e-commerce tworzą klienci, dostawcy, konkurenci i pracownicy. Wśród dostawców z kolei możemy wyróżnić dostawców produktów sprzedawanych przez e-sklep, ale również dostawców usług, np. logistycznych czy oprogramowania (Skorupska, 2017). Wśród modeli biznesowych w e-commerce można wyróżnić: sklep internetowy, marketplace, aukcje internetowe, porównywarki cenowe, multisklepy. Jakość produktów dostarczanych przez nie w postaci aplikacji webowych i ich obsługi determinowana jest przez takie czynniki, jak: wygoda obsługi, bezpieczeństwo płatności, szybkość i niezawodność realizacji. Do głównych obszarów e-commerce zalicza się

(Chodak, 2014): marketing internetowy, proces zamawiania, płatności internetowe, obsługę posprzedażową. W e-commerce wyróżnić można 3 metawarstwy, do których zalicza się:

- produkt – przedmiot wymiany handlowej;
- usługi – czynności wykonywane przez ludzi, w szczególności transport, komunikacja z klientami, dostarczenie produktu oraz obsługa zamówień;
- infrastruktura – urządzenia komputerowe i mobilne oraz oprogramowania.

Start-upy z branży e-commerce dostarczają produkty czy usługi dla biznesów internetowych. Mogą to być np. platformy sklepowe (marketplace), boty, systemy do poprawy SEO oraz SEM, a także narzędzie CRO poprawiające konwersję na stronie (<http://goventures.pl/>, dostęp: 10.10.2021). Tworzą one zatem narzędzia (produkty internetowe), najczęściej w postaci aplikacji webowych¹ i mobilnych, które umożliwiają prowadzenie biznesu w sieci (tabela 3.1).

Zgodnie z normą ISO 9126, jakość produktów oferowanych przez start-upy e-commerce determinują takie czynniki, jak m.in.: funkcjonalność, niezawodność, użyteczność, efektywność, pielęgnowalność, przenaszalność (<http://www.sybena.pl/jakosc.htm>, dostęp: 23.10.2021). Charakterystykę wymienionych determinant zawarto w tabeli 3.2.

Za jeden z najbardziej znanych start-upów branży e-commerce w Polsce, który oferuje rozwiązanie pozwalające na komunikację z klientami, można uznać wrocławską organizację Live Chat. Z kolei wśród światowych liderów start-upów e-commerce warto wyróżnić Facebook (filar mediów społecznościowych) czy szwedzką platformę Spotify do legalnego odtwarzania muzyki. Obecne start-upy branży e-commerce bazują na najnowszych technologiach i na nich opierają swoje innowacyjne rozwiązania.

3. Start-up e-commerce i jego produkt – studium przypadku

Przykładem start-upu świadczącego innowacyjną usługę jest krakowska organizacja, która stworzyła internetową kantinę do zamawiania posiłków online przez pracowników biurowych. Dzięki temu innowacyjnemu produktowi został rozwiązany problem użytkowników związany nie tylko z codziennym zamawianiem posiłków w pracy, ale i dofinansowywaniem ich przez pracodawców. Na rynku start-up wyróżnia się dzięki:

- określonemu gronu odbiorców (pracownicy organizacji);
- sposobowi działania (grupowanie zamówień z uwzględnieniem obszaru oraz godziny dostaw);
- przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju;
- indywidualnej ofercie przygotowanej dla klientów, uwzględniającej ich preferencje;
- innowacyjnej aplikacji mobilnej i webowej dla klientów, restauracji oraz pracodawców.

¹ Aplikacja webowa jest interaktywnym programem, pracującym na serwerze, dostępnym z poziomu dowolnej przeglądarki internetowej.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.1
Rodzaje start-upu e-commerce

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Platformy Sklepowe (Marketplace)	Platformy zakupowe występują najczęściej w postaci aplikacji bądź portalu internetowego i są elektronicznym narzędziem, mającym na celu wsparcie procesów zakupowych w organizacji (Hardaś, 2014). Umożliwiają one użytkownikowi uzyskać informacje na temat produktów, składać zapytania ofertowe, ustalać i negocjować warunki cenowe czy sposób dostaw i płatności. Umożliwiają dokonywanie zakupu, realizację transakcji handlowych, rozliczania, płatności online. Platformy zakupowe warunkują pewnego rodzaju automatyzację i uproszczenie procesu zakupowego w konsekwencji czego często wpływają na obniżenie kosztu realizacji zamówienia (Grzybowska, 2011).
Boty	Programy wykonujące niektóre czynności w zastępstwie człowieka, stymulując jego zachowania. Szczególny typ botów komercyjnych stanowią te, które są zdolne do konwersacji, czyli tzw. chatboty i voiceboty. Chatboty są automatycznymi asystentami, zdolnymi do obsługi klientów online, pozwalając tym samym organizacji na obniżenie kosztów zatrudnienia oraz szkoleń pracowników. Podstawą tej technologii jest analiza języka naturalnego i sztuczna inteligencja (https://archive.md/7soG , dostęp: 11.10.2021). Boty można postrzegać jako urządzenia mechaniczne, które na polecenie człowieka informują go np. o zmianie pogody czy natężenia ruchu komunikacyjnego (https://dl.acm.org/ , dostęp: 11.10.2021). Roboty internetowe obecnie tworzą ponad 50% całego ruchu w Internecie (https://www.k2bots.ai/abotcadlo/bot , dostęp: 11.10.2021).
Narzędzia SEM i SEO	Narzędzia SEM to programy dla marketingu stworzone w celu wykonywania działań promocyjnych, warunkujących podniesienie pozycji danego serwisu, platformy, strony w wynikach wyszukiwania. Narzędzia do SEO to z kolei programy służące do optymalizacji, poprzez zastosowanie długofalowych strategii i taktyk, aby mieć pewność, że strona jest widoczna w wyszukiwarkach internetowych. Służą do poprawienia parametrów strony, aby witryna mogła zostać odnaleziona przez wyszukiwarkę jak najszybciej (https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-seo-i-sem-co-to-takiego , dostęp: 23.10.2021).
Narzędzie CRO (poprawiające konwersje na stronie)	Narzędzia CRO są to programy służące do poprawy konwersji na stronie, a więc ilości pożądaných czynności, jakie użytkownik wykona. Optymalizacja współczynnika konwersji polega zatem na maksymalizacji szans na wykonanie przez użytkownika danej akcji, których oczekuje organizacja np. zapisanie się do newslettera, czy zgoda na otrzymywanie powiadomień web push (https://pushpushgo.com/pl/blog/optimalizacja-konwersji-e-commerce/ , dostęp: 23.10.2021).

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł podanych w tabeli.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.2.
Determinanty jakości produktów startupów e-commerce

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Funkcjonalność	Zbiór cech oprogramowania/systemu, które określają zdolność do dostarczenia funkcji zaspokajających potrzeby użytkownika podczas korzystania z niego w określonych warunkach. Odnosi się to do łatwości obsługi, wydajności i satysfakcji odczuwanej przez użytkownika w czasie korzystania z produktu.
Niezawodność	Gwarancja, że funkcje będą realizowane odpowiednio sprawnie bez błędów. Wywołanie każdej funkcji powinno zakończyć się pomyślnie. Jeśli występuje już błąd, to istotną charakterystyką niezawodności jest czas jej naprawy.
Użyteczność	Łatwość wykorzystywania funkcji oraz dostosowanie instrukcji do wiedzy użytkownika. Wszystkie podejmowane akcje przez użytkownika powinny być przejrzyste i zrozumiałe, a dane wprowadzone tylko raz. Ponadto użyteczność to możliwość sprawnego zarządzania systemem przez użytkownika.
Efektywność	Efektywność definiowana jest jako stosunek wydajności oprogramowania do zasobów, które zostały wykorzystane do jego stworzenia. System musi szybko udzielać odpowiedzi na zadane mu pytania, a funkcje zostać efektywnie zrealizowane. Oczywiście pojęcie „szybkość” jest względne i specyficzne dla każdej funkcjonalności.
Pielęgnowalność	Pielęgnowalność oznacza możliwość łatwego wprowadzania modyfikacji np. w przypadku zaistnienia potrzeby zmiany. Łatwe musi być znalezienie tego fragmentu systemu, który ma być zmieniony. Niemniej wprowadzane zmiany powinny wpływać na jak najmniejszą liczbę jednostek programowych. Ważne, aby praca włożona w modyfikację była stosunkowo niewielka, a przetestowanie skutków wprowadzenia zmiany łatwe.
Przenaszalność	Przenaszalność, czyli możliwość wykorzystania oprogramowania w wielu środowiskach, zwłaszcza w innym niż to, w którym pierwotnie powstało. Elementem przenaszalności jest np. łatwość instalacji.

Źródło: <http://www.sybena.pl/jakosc.htm> (dostęp: 23.10.2021).

Krakowski start-up cechuje:

- finansowanie jego rozwoju przez założycieli i inwestorów zewnętrznych, mających istotny wpływ na kierunek jego rozwoju;
- zdolność dostarczania innowacyjnego produktu na rynek;
- poszukiwanie skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego;
- obarczenie podejmowanych działań strategicznych ryzykiem niepowodzenia;
- skłonność do odczuwania niepewności związanej z kryzysem, będącym skutkiem pandemii COVID-19.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej startupu możliwe jest dzięki właściwemu pogrupowaniu zamówień klientów (aspekt logistyczny), aplikacji warunkującej szybkie i skuteczne zamawianie posiłków (aspekt technologiczny) oraz sprawności działania Biura Obsługi klienta (aspekt społeczny).

Otrzymane wsparcie finansowe od Venture Capital zapewniło dynamiczne tempo rozwoju aplikacji, umożliwiając wprowadzenie udoskonaleń systemu. Działania te zwiększają komfort i jakość życia pracowników, pracodawców, jak również generują korzyści dla restauracji korzystających z produktu. Poza rozwojem aplikacji webowej równocześnie rozwijana jest mobilna dla klientów i restauracji.

Krakowski start-up idealnie wpisuje się w zasady przemysłu 4.0, ponieważ przede wszystkim dostarcza na rynek innowację, napędzającą rozwój gospodarczy. Zarządza nim doświadczony menedżer, który wraz z zespołem od 4 lat intensywnie pracuje nad rozwojem produktu. Zespół składa się z młodych i ambitnych pracowników, dla których ważny jest rozwój posiadanych kompetencji i organizacji.

Kompetencje pracowników to istotny element zarówno w start-upie, jak również w gospodarce 4.0. W rzeczywistości kształtować należy kompetencje twarde i miękkie. Badany start-up obecnie zatrudnia ok. 25 osób, pracujących nad kolejnymi rozwiązaniami, mającymi zaspokajać potrzeby różnorodnych grup interesariuszy. Działa on zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego, o czym świadczą podejmowane na co dzień działania. Za ważne należy uznać zdolność grupowania zamówień i planowania dostaw, co pozwala restauracjom łączyć je w jeden zbiorczy kurs. Oznacza to, że kierowca pokonuje znacznie mniej km w ciągu dnia pracy, co wpływa np. na poprawę jakości powietrza w mieście. Promowane są opakowania biodegradowalne. Klientom udostępniono autorski plakat, poprzez który organizacja stara się uczyć ich odpowiedniej segregacji opakowań po spożyciu obiadów. Dania zamawiane są bez plastikowych sztuczków, żeby wyeliminować ich zużycie. Każdego dnia klienci mają możliwość złożenia zamówienia do określonej godziny z oferty restauracji udostępnionej dla nich na stronie. Każda z nich realizuje zamówienia w ściśle określonych ramach czasowych. Użytkownik może zaplanować czas na posiłek w danym dniu i dostosować go do swojego planu dnia. Klient rozlicza się raz w tygodniu, dzięki czemu proces zamawiania jest znacznie krótszy.

Zaproponowane rozwiązania umożliwiają pracodawcom częściowe lub całkowite dofinansowywanie posiłków pracowników. W praktyce pozwala to na wprowadzenie dodatkowego i bardzo ważnego dla pracowników benefitu lunchowego, który wpływa pozytywnie na jakość pracy/życia i efektywność realizacji powierzonych zadań. Efektem ubocznym jest oszczędność czasu koniecznego na przygotowywanie posiłków w domu czy zamówienie obiadu innymi sposobami w trakcie pracy. Restauracja otrzymuje pogrupowane zamówienia wraz z harmonogramem dostaw. Zamówienie po dostarczeniu do organizacji pozostawiane jest w wyznaczonym miejscu, a użytkownik, który je złożył, otrzymuje powiadomienie poprzez aplikację bądź e-maila. Dostawca nie musi oczekiwać na klientów. W celu identyfikacji oraz zachowania przepisów RODO każde zamówienie opisane jest indywidualnym kodem klienta, na podstawie którego identyfikuje on swoje zamówienie, a rozliczenie następuje online.

Restauracja, obsługując takie zamówienia, zyskuje stałe zlecenie, które ze względu na swój charakter pozwala jej na sprawne planowanie zapotrzebowania. Otrzymuje również dostęp do swojego panelu do zarządzania menu i podglądu zamówień, a także do aplikacji mającej na celu potwierdzanie dostaw oraz przygotowywanie optymalnej

trasy dostaw. Warto zwrócić uwagę na fakt, że start-up poprzez stworzony system, dzięki technologii integruje ze sobą pracowników/firmy oraz restauratorów. Stworzony system dostaw posiłków i ich rozliczeń jest korzystny dla wszystkich zainteresowanych współpracą stron, sprzyjając optymalizacji kosztów.

Kompetencje ludzi zatrudnionych w start-upie i wdrożone rozwiązania pozwoliły mu elastycznie zareagować na skutki kryzysu związanego z COVID-19. Podjęto decyzję o rozszerzeniu świadczonych usług o dostawy do domów pracowników pracujących zdalnie, dzięki czemu nie muszą oni tracić czasu na gotowanie ani też wydawać dodatkowych pieniędzy na koszty dostaw. Pracodawca nawet w dobie tego trudnego okresu, gdzie większość benefitów zostało wstrzymanych, nadal mógł go zapewniać pracownikom. Z kolei do restauracji wciąż napływają zamówienia, które często stanowią jeden z głównych dochodów podczas pandemii. Dostawy są bezkontaktowe, a informację o tym, że zamówienie czeka pod drzwiami klienci otrzymują poprzez aplikację. W 2020 roku powstał również blog, na którym start-up publikuje cyklicznie informacje na temat zarówno żywienia w pracy, jak też zasad bezpieczeństwa dostaw w czasie pandemii. Takie działanie sprzyja edukacji klientów, podnosząc ich świadomość na temat właściwego żywienia.

Przedstawiony przykład start-upu i oferowane przez niego technologiczne rozwiązanie pozytywnie wpływają na jakość życia i wpisują się w cele gospodarki 4.0.

Podsumowanie

Rozwój organizacji uwarunkowany jest wieloma różnorodnymi czynnikami. Kluczowym wyzwaniem dla organizacji funkcjonujących w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu staje się kształtowanie kompetencji warunkujących wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Rozwój czwartej rewolucji przemysłowej, w tym cyfryzacji oznacza, że brak zdolności organizacji do elastycznego dostosowania się do otoczenia skutkuje brakiem możliwości wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technologicznych. W gospodarce 4.0 wydaje się, że za kluczowe należy uznać kształtowanie kompetencji organizacji warunkujących efektywne zastosowanie nowoczesnych technologii i wdrażanie innowacji, warunkujących osiągnięcie trwałego sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju.

W turbulentnym otoczeniu organizacje muszą ponosić spore ryzyko związane z dokonywanymi inwestycjami, które często okazują się nieskuteczne. Stwarza to możliwość dla odważnych, kreatywnych, twórczych oraz przedsiębiorczych ludzi do zakładania własnych przedsięwzięć w formie start-upów. Jednym z nich jest start-up e-commerce, który wpisuje się w dzisiejsze otoczenie ponieważ:

- ma znaczący wpływ na obecnie funkcjonujące organizacje przez dostarczanie im produktów wpływających na ich rozwój, gdyż pozwala im na oszczędność czasu, pieniędzy czy zasobów;
- sprzyja doskonaleniu jakości komunikacji i przepływu informacji w organizacji;
- wpływa na wzrost innowacyjności organizacji, a co za tym idzie – również konkurencyjności, zatem i uzyskiwane przez nią wyniki.

Start-up e-commerce z pewnością jest potrzebną formą organizacji, a oferowane przez niego produkty są oczekiwane przez użytkowników Internetu. Co więcej, jest też oczekiwany przez organizacje tradycyjne, które mogą wykorzystywać zaproponowane innowacyjne rozwiązania w procesie doskonalenia jakości ich funkcjonowania.

Bibliografia

- Ancon, D., Bresman, H. (2009). *Zespoły X – Jak budować zespoły, które odnoszą sukcesy*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Bartczak, K. (2016). Zielony łańcuch dostaw – przykłady zastosowania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(12), 23-39.
- Benkler, Y. (2008). *Bogactwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Brajer-Marczak, R. (2009). Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 52, 153-161.
- Brandt, J. (2020). Industry 4.0 Drives Agility and Productivity in Manufacturing. *The MPI 2020 Industry 4.0 Study*. Pobrane z: <https://supplychainbrain.co/wp-content/uploads/2020/08/Industry-4.0-Drives-Agility-and-Productivity-for-Manufacturing.pdf>.
- Brzozowska-Woś, M. (2014). Kierunki rozwoju handlu elektronicznego. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce-teoria i praktyka*, 1, 5-15.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Caseau, Y. (2011). *Processus et Entreprise 2.0*. Paryż: Dunod.
- Chaffey, D. (2016). *Digital Business i E-commerce Management*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chodak, G. (2014). Problem ostatniej mili – wyniki badań sklepów internetowych i konsumentów. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 9(9), 25-43.
- Dembińska, I. (2016). Wpływ rozwoju e-commerce na rynek powierzchni magazynowych. *Problemy Transportu i Logistyki*, 4(36), 139-148.
- Denning, S. (2012). *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*. Gliwice: Helion.
- Deschamps, J-CH. (2011). *Liderzy innowacyjności*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Drucker, P.F. (2004). *Zawód menedżer*. Warszawa: MT Biznes.
- Friedman, T.L. (2006). *Świat jest płaski – krótka historia XXI wieku*. Poznań: Rebis.
- Gonciarski, W. (2012). *Uwarunkowania i wyzwania współczesnego zarządzania*. Warszawa: WAT.
- Götz, M. (2017). *Przemysł czwartej generacji (Industry 4.0) – wyzwania dla badań w kontekście międzynarodowym*. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grzybowska, K. (2011). *Strategie zakupowe*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Hardaś, Ł. (2014). *Zarządzanie zakupami*. Poznań: OpenNexus.
- Kopterski, W. (2020). Przemysł 4.0 – rozwój nowoczesnych technologii. *Zeszyty Naukowe. Informatyka*, 371(4), 105-116.
- Koether, R. (2018). *Distributionslogistik: Effiziente Absicherung der Lieferfähigkeit*. Springer Gabler.
- Kwiatkowski, M., Winnicka, N., Zagajewski, A. (2018). Logistyczne aspekty rozwoju e-commerce. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 7(2), 42-49.
- Lewaton, T. (2016). Industry 4.0 Report – Institution of Mechanical Engineers. Pobrane z: https://www.imeche.org/docs/default-source/1-oscar/reports-policy-statements-and-documents/bdo-industry-4-0-report5bdaad8d54216d0c8310ff0100d05193.pdf?sfvrsn=f0fbc012_0.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łopusiewicz, A. (2013). *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*. Warszawa: Wydawnictwo Edgard – Samo Sedno.

- Mead, R., Andrews, T.G. (2011). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Norman, R. (2012). *Przeformułowanie w biznesie*. Gdańsk: GWP.
- Ornarowicz, U. (2008). *Menedżer XXI wieku*. Warszawa: SGH.
- PwC, The Startup Economy. *How to support tech startups and accelerate Australian innovation*.
Pobrane z: <https://www.malcolmtturnbull.com.au/assets/PwC-Google-The-startup-economy-2013.pdf>.
- Prause, P., Atari, S. (2017). O zrównoważonych sieciach produkcyjnych dla Przemysłu 4.0. *Kwestie przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju*, 4(4), 421-431.
- Raport digital i mobile na świecie w 2020 roku. (2020). Pobrane z: <https://mobirank.pl/2020/01/31/raport-digital-i-mobile-na-swiecie-w-2020-roku/>.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. London: Penguin Books Ltd.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Studio Emka.
- Skorupska, J. (2017). *E-commerce. Strategia – Zarządzanie – Finanse*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szulewski, P. (2016). Koncepcje automatyki przemysłowej w środowisku Industry 4.0. *Mechanik*, 7, 574-578.
- Tapscott, D., Williams, A.D. (2011). *Makrowikinomia reset świata i biznesu*. Warszawa: Studio Emka.
- Zalewski, R.I., Skawińska, E. (2015). Kapitał intelektualny w rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw. *Konkurencyjność przedsiębiorstw w XXI w.*, 3, 16-25.
- <http://goventures.pl/>.
- <http://goventures.pl/branze-typy-startupow/>.
- <http://www.sybena.pl/jakosc.htm>.
- <https://archive.md/7soG>.
- <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1643823.1643908>.
- <https://dworzynska.com/5-najciekawszych-startupow-w-branzy-e-commerce/>.
- <https://mycompanypolska.pl/artukul/biec-z-wiatrem-najlepsze-startupy-e-commerce-%5Branking%5D/6990>.
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-seo-i-sem-co-to-takiego>.
- <https://pushpushgo.com/pl/blog/optimalizacja-konwersji-e-commerce>.
- <https://www.cashbill.pl/blog/e-commerce/jak-zalozyc-start-up-w-branzy-e-commerce/>.
- <https://www.k2bots.ai/abotcadlo/bot>.

Jan MADEJ

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Michał WIDLAK

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

**PRZYGOTOWANIE STUDENTÓW DO NAUCZANIA ZDALNEGO
– ASPEKTY TECHNOLOGICZNE I EKONOMICZNE**

Wprowadzenie

Formy nauczania zdalnego oraz pracy zdalnej funkcjonują i są rozwijane już od wielu lat. W Polsce początek nauczania zdalnego datowany jest na rok 1776, w którym Uniwersytet Krakowski w swojej ofercie zaproponował kursy korespondencyjne dla rzemieślników (Hebda, 2009). Trzy lata później w Warszawie zorganizowano zdalny kurs dla fizyków, ale dopiero w XX wieku nastąpił znaczący rozwój nauczania zdalnego, wykorzystujący radio i telewizję. W latach 1966-1971 w Telewizji Polskiej wyemitowano program pt. „Politechnika telewizyjna”, który był skierowany do studentów kierunków technicznych i był pierwszą w Europie inicjatywą obejmującą obszar całego kraju (Portalski, 2013). Na tym tle praca zdalna jest inicjatywą nieco młodszą – pojęcie „praca zdalna” wprowadził w 1973 roku J. Nilles, który stworzył m.in. określenie „telecommuting”. Oznacza ono okresową pracę poza głównym miejscem jej wykonywania przynajmniej przez jeden lub więcej dni w tygodniu. Praca taka może być wykonywana w domu lub u klienta, także z wykorzystaniem technologii informatycznych i może dążyć do całkowitego wyeliminowania codziennych dojazdów do pracy (<https://www.jala.com>, dostęp: 30.10.2021).

W latach 90. XX wieku, gdy Polska uzyskała dostęp do sieci Internet, nastąpił niewątpliwy rozwój w tym zakresie. Pojawiły się pierwsze portale internetowe, zaczęła funkcjonować komunikacja poprzez e-mail oraz chat, a na uczelniach wprowadzano portale umożliwiające nauczanie na odległość. W ślad za tym rozwijały się również możliwości pracy zdalnej. Jednak pomimo tego, że praca zdalna była najtańszą oraz dynamicznie rozwijającą się formą zatrudnienia, pozwalającą też na wyrównywanie szans rozwojowych regionów słabszych ekonomicznie, to na początku XXI wieku w Polsce – w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej – była bardzo słabo rozpowszechniona. W 2004 roku jedynie niecałe 5% przedsiębiorstw zatrudniało pracowników w systemie telepracy. W kolejnych latach odsetek ten stopniowo się zwiększał, ale głównie za sprawą firm z branży informatycznej i telekomunikacyjnej (Zalega, 2009).

Wybuch pandemii COVID-19 w Polsce w 2020 roku w znaczący sposób zmienił organizację pracy, a także nauki uczniów oraz studentów. Pojawienie się obostrzeń spowodowało przeniesienie nauczania stacjonarnego do formy zdalnej oraz większą przychyłność wielu pracodawców, którzy w czasie zamknięcia szkół, przedszkoli oraz żłobków pozwolili swoim pracownikom pracować zdalnie.

Na podstawie badań na temat wpływu pandemii COVID-19 na pracę zdalną, zaobserwowano znaczącą zmianę liczby osób pracujących mobilnie, a wśród zalet pracy zdalnej wskazano m.in. możliwość lepszego wykorzystania czasu pomiędzy wykonywaniem obowiązków służbowych, jak również załatwianiem spraw osobistych. Niewątpliwą korzyścią dla pracodawców, wynikającą z pracy zdalnej ich pracowników, były uzyskane oszczędności (Dolot, 2020).

Według danych Eurostatu, w latach poprzedzających wybuch pandemii liczba samozatrudnionych, którzy zadeklarowali, że pracują w domu była wyższa niż liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach i pracujących w domu. W czasie pandemii różnica ta zmniejszyła się i liczba pracowników pracujących zdalnie wzrosła z 3,2% do 10,8% (<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>, dostęp: 30.10.2021). Według Głównego Urzędu Statystycznego, który opublikował raporty pt. „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce”, liczba pracujących zdalnie na koniec pierwszego kwartału 2020 roku wynosiła 11%, zaś w pierwszym kwartale 2021 roku już 14,2% (GUS, 2020; 2021). Obecnie niektóre przedsiębiorstwa nadal korzystają z pracy zdalnej, inne pozwalają na pracę hybrydową, a pewna część powróciła do pracy stacjonarnej, jednak bez wątplenia pandemia przyspieszyła wykorzystanie systemów informatycznych w życiu zawodowym oraz codziennym (<https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/8yvnqx9>, dostęp: 30.10.2021).

Z punktu widzenia uczelni ważne jest to, że wprowadzenie w Polsce w marcu 2020 roku zdalnego nauczania sprawiło, iż z dnia na dzień studenci i wykładowcy stanęli w obliczu „cyfrowej rewolucji”, która zmusiła wszystkich do zastosowania metod pracy i narzędzi, które dla bardzo dużej grupy osób były całkowicie nowe lub do tej pory niewykorzystywane. Chociaż z punktu widzenia szeroko rozumianych kompetencji cyfrowych sytuacja ta była dla studentów dużo łatwiejsza niż dla ich wykładowców, to w wielu przypadkach okazało się, że poza umiejętnością obsługi narzędzi informatycznych, model nauczania zdalnego wymaga także wielu kompetencji miękkich, takich jak umiejętności samodzielnej pracy, zarządzania czasem czy dużej samodyscypliny. Potwierdzeniem tego jest raport poświęcony zdalnemu nauczaniu na Uniwersytecie Pedagogicznym (UP) w Krakowie (Długosz, Foryś, 2020), w którym przedstawiono ocenę zdalnego nauczania przez studentów oraz wykładowców, a także podkreślono psychiczne aspekty pracy zdalnej. Kwestiom tym poświęcony jest również kolejny raport opracowany na podstawie drugiego etapu badań studentów UP (Długosz, 2020). Interesujące informacje na temat wpływu pandemii COVID-19 na szkolnictwo wyższe można znaleźć także w raporcie opracowanym przez Digital Economy Lab Uniwersytetu Warszawskiego (DELab, 2021). Przedstawiono w nim charakter zdalnego nauczania w dobie pandemii, wyzwania dla e-learningu, sytuację studentów i ich doświadczenia związane z pandemią oraz nauczaniem zdalnym, a także odbiór tego nauczania z perspektywy prowadzących.

Należy zaznaczyć, że wspomniane wyżej raporty i opracowania powstały na bazie badań przeprowadzonych po niecałych 4 miesiącach nauczania zdalnego (po zakończeniu roku akademickiego 2019/2020). Był to okres najtrudniejszy, w którym w wielu przypadkach nauczanie zdalne było prowadzone w sposób mało zorganizowany i bez odpowiedniego przygotowania prowadzących. W tym czasie wiele komunikatów oraz doniesień medialnych podawało w wątpliwość przygotowanie uczniów i studentów do

nauczania zdalnego, posiadanie przez nich odpowiedniego dostępu do Internetu, wyposażenia sprzętowego i lokalowego, a także podkreślało ich negatywny odbiór tej formy nauki. Zainspirowało to autorów niniejszego opracowania do przeprowadzenia badań własnych, które miały udzielić odpowiedzi na pytanie o rzeczywiste przygotowanie studentów do nauczania zdalnego i jego odbiór po całym, kolejnym, roku akademickim, w którym nauka realizowana była w formie zdalnej.

Ponadto należy podkreślić, że wspomniana „cyfrowa rewolucja”, która miała miejsce w szkolnictwie wyższym, chociaż odbyła się w sposób bardzo gwałtowny i często była bardzo mocno krytykowana, zdaniem autorów powinna być odbierana pozytywnie, ponieważ dzięki niej w zdecydowany sposób wzrosły umiejętności oraz kompetencje informatyczne wykładowców i studentów, a także nastąpiło ich wzajemne przystosowanie do nauczania zdalnego. Na taką formę nauczania należy zaś spojrzeć perspektywicznie przez pryzmat możliwości rozwoju pracy zdalnej – student przyzwyczajony do zdalnego wykonywania swoich obowiązków jest bardziej otwarty na pracę zdalną i posiada większe umiejętności, pozwalające na świadczenie jej w takiej postaci.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników przeprowadzonych badań ankietowych, jak również najważniejszych wniosków sformułowanych na ich podstawie.

1. Opis badań i charakterystyka próby badawczej

Przeprowadzone przez autorów badania ankietowe odbyły się wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK) oraz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu (PWSZ) na przełomie czerwca i lipca 2021 roku, kiedy studenci zakończyli zajęcia w roku akademickim 2020/2021, a więc byli po niemal 3 semestrach nauki zdalnej. Studenci otrzymali do wypełnienia internetowy formularz ankiety, w którym udzielali odpowiedzi, zaznaczając ich wybrany wariant i odpowiadając na pytania otwarte. Podczas badań zebrano 1098 wypełnionych ankiet: 954 z UEK (87%) i 144 z PWSZ (13%). Ponad tysiąc uzyskanych ankiet świadczy zarówno o jej pozytywnym odbiorze wśród studentów, jak też pozwala na wyciągnięcie interesujących oraz wiarygodnych wniosków. Uzyskane dane poddane będą jeszcze szczegółowej analizie przekrojowej – w tym opracowaniu autorzy chcieli zaprezentować tylko najważniejsze wnioski.

W przeprowadzonym badaniu ponad 2/3 respondentów (71%) stanowiły kobiety, co w dużym stopniu pokrywa się z rozkładem płci studentów na obu uczelniach. Rozkład wieku studentów przedstawiał się następująco: 88% respondentów było w wieku poniżej 25 lat, a 10% w wieku 26-35 lat. Ze względu na formę studiów przeważali studenci studiów stacjonarnych (60%) nad studentami studiów niestacjonarnych (40%). Ponad 2/3 respondentów (68%) stanowili studenci studiów licencjackich. Pozostałe stopnie studiów reprezentowane były przez studentów studiów magisterskich (28%) i jednolitych studiów magisterskich (4%).

Miejsce pobytu respondentów podczas nauki zdalnej przedstawia tabela 3.3, z której wynika, że studenci niemal po równo przebywali w terenach pozamiejskich i małych miastach (w sumie 49%) oraz w średnich i dużych miastach (w sumie 51%).

2. Prezentacja wyników badań

Pierwsza część ankiety poświęcona była ogólnej ocenie przygotowania studentów do nauki zdalnej (zob. tabela 3.4). Uzyskane wyniki pozwalają na wyciągnięcie wniosków, że w przypadku studentów biorących udział w badaniu, ich sytuacja w tym zakresie wyglądała bardzo dobrze. Zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że posiadała odpowiedni sprzęt (82% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), oprogramowanie (70% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), umiejętności (82% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), dostęp do Internetu (77% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”) oraz warunki lokalowe (80% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”) potrzebne do realizacji nauki zdalnej. Braki w tym zakresie zgłosiło od 11% do 25% respondentów (odpowiedzi „nie” i „raczej nie”) – przy czym największe (25%) odnosiły się do braku odpowiedniego oprogramowania, które to stosunkowo szybko i łatwo można było wyeliminować. Najmniejsze braki (11%) zgłaszane były w zakresie umiejętności wykorzystania narzędzi do nauki zdalnej, co pozytywnie świadczy o dobrej znajomości przez studentów współczesnych narzędzi komunikacyjnych.

Tabela 3.3.

Miejsce pobytu studentów podczas nauki zdalnej

Rodzaj miejscowości	Procent odpowiedzi
tereny pozamiejskie (wieś, kolonia, osada)	38,7
małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców)	9,9
średnie miasto (20-100 tys. mieszkańców)	10,8
duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)	40,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.4.

Przygotowanie studentów do nauki zdalnej

Pytanie	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiedni sprzęt komputerowy potrzebny do jej realizacji?	8,5%	6,8%	2,5%	19,6%	62,5%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiednie oprogramowanie potrzebne do jej realizacji?	13,8%	11,0%	5,5%	23,8%	45,9%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiednie umiejętności do korzystania z narzędzi wykorzystywanych podczas nauki zdalnej?	4,2%	6,5%	7,6%	30,5%	51,2%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiedni dostęp do Internetu (szybkość i ilość transferu danych)?	5,8%	8,8%	8,5%	27,7%	49,2%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiednie warunki lokalowe (wyposażenie stanowiska) do jej realizacji?	5,4%	9,5%	5,4%	24,9%	54,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Potwierdzeniem dobrej sytuacji studentów w zakresie przygotowania do nauki zdalnej, są odpowiedzi uzyskane na kolejne pytania, z których wynika, że blisko połowa respondentów (41%) nie miała potrzeby dokonania jakichkolwiek zakupów lub zmian w związku z realizacją nauki zdalnej (zob. tabela 3.6) oraz nie poniosła w związku z nią żadnych dodatkowych kosztów (zob. tabela 3.5). Ogólnie ponad 2/3 studentów (71%) nie poniosło żadnych wydatków lub wydatki te nie przekroczyły 1 000 zł.

Tabela 3.5.

Dodatkowe koszty poniesione przez studentów w związku z nauką zdalną

Wysokość kosztów	Procent odpowiedzi
brak poniesionych kosztów	40,5
mniej niż 500 zł	21,8
500-1 000 zł	9,1
1 000-2 000 zł	5,7
2 000-4 000 zł	14,8
4 000-6 000 zł	6,4
6 000-10 000 zł	1,0
ponad 10 000 zł	0,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Na pytanie o zakupy i zmiany wywołane nauką zdalną (zob. tabela 3.6) respondenci mieli możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi. Wynika z nich, że najwięcej studentów dokonało zakupu akcesoriów komputerowych (24%), komputera przenośnego (21%), zmieniło dostawcę Internetu (17%) i wyposażyło stanowisko do nauki (17%).

Na pytanie o wykorzystywane do nauki zdalnej urządzenia respondenci mogli udzielić 2 odpowiedzi. Wynika z nich (zob. tabela 3.7), że zdecydowana większość studentów wykorzystywała komputery przenośne (92%) i w bardzo dużym stopniu także smartfony (42%), co świadczy o popularności tych urządzeń, a także mobilności użytkowników.

Tabela 3.6.

Zakupy lub zmiany dokonane przez studentów w związku z nauką zdalną

Rodzaj zakupów lub zmian	Procent odpowiedzi
nie – nie miałem potrzeby niczego zmieniać	41,0
nie – nie zmieniłem z powodów finansowych	6,5
tak – zmieniłem parametry/dostawcę Internetu	17,2
tak – wymieniłem podzespoły komputera (np. dysk, pamięć, monitor)	8,3
tak – kupiłem akcesoria komputerowe (np. kamerę, mikrofon, słuchawki)	23,5
tak – kupiłem komputer stacjonarny	0,7
tak – kupiłem komputer przenośny (laptop)	20,8
tak – kupiłem tablet	2,1
tak – kupiłem smartfon	2,5
tak – kupiłem/zmieniłem wyposażenie stanowiska do nauki (np. biurko, fotel)	16,5
tak – zmieniłem warunki lokalowe (np. wynajem innego mieszkania)	5,7

Na to pytanie respondenci mogli wybrać wiele odpowiedzi.

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.7.

Urządzenia wykorzystywane przez studentów podczas nauki zdalnej

Rodzaj urządzenia	Procent odpowiedzi
komputer stacjonarny	13,6
komputer przenośny (laptop)	92,1
tablet	3,8
smartfon	42,2

Na to pytanie respondenci mogli wybrać maksymalnie 2 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Połowa studentów podczas nauki zdalnej korzystała z Internetu dostępnego przez światłowód (53%) i poprzez sieć komórkową (45%). W tym pytaniu respondenci również mogli zaznaczyć 2 warianty odpowiedzi (zob. tabela 3.8).

W dalszej części ankiety studenci odpowiadali na pytania o zalety i wady nauki zdalnej oraz ogólne jej postrzeganie i odbiór. Odpowiedzi te przyniosły ciekawe wyniki.

Na prośbę o wskazanie 3 największych zalet nauki zdalnej – najczęściej wybieranymi odpowiedziami były oszczędność czasu (87%), komfort uczestnictwa w zajęciach (64%) i oszczędność pieniędzy (44%) (zob. tabela 3.9). Taki dobór odpowiedzi wskazuje, że nauka zdalna jest odbierana przez studentów jako mniej czasochłonna, oszczędna i wygodna forma zajęć.

Tabela 3.8.

Rodzaj dostępu do Internetu wykorzystywany przez studentów podczas nauki zdalnej

Rodzaj dostępu do Internetu	Procent odpowiedzi
światłowód	53,3
stacjonarny (np. z osiedlowej sieci kablowej)	35,5
mobilny (z sieci komórkowej)	44,9
radiowy	8,1
inny	1,9

Na to pytanie respondenci mogli wybrać maksymalnie 2 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.9.

Największe zalety nauki zdalnej wskazane przez studentów

Zaleta nauki zdalnej	Procent odpowiedzi
oszczędność czasu	86,8
oszczędność pieniędzy	44,4
komfort uczestnictwa w zajęciach	63,5
odpowiednia organizacja procesu nauczania (np. możliwość pracy we własnym tempie)	25,9
dostęp do różnorodnych materiałów (form prezentacji i przekazu treści)	35,5
możliwość poszerzenia wiedzy i umiejętności korzystania z nowych technologii	13,0
lepsze przyswajanie wiedzy i umiejętności	6,7
łatwiejsze zaliczanie i zdawanie egzaminów	24,1

Na to pytanie respondenci musieli zaznaczyć 3 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Spośród 3 największych wad nauki zdalnej studenci wskazali ograniczenie kontaktów międzyludzkich (68%), spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed komputerem (66%) oraz problemy techniczne ze sprzętem, oprogramowaniem i dostępem do Internetu (54%) (zob. tabela 3.10). Należy podkreślić, że ponad 1/3 respondentów (39%) wymieniła jako wadę dekoncentrację, obniżony poziom skupienia i brak motywacji podczas zajęć, ale tylko 1/8 respondentów (13%) wskazała gorsze przyswajanie wiedzy i umiejętności.

Potwierdzeniem przedstawionych wyżej zalet nauki zdalnej były odpowiedzi uzyskane na kolejne pytania, w których studenci wskazali, że ten rodzaj nauki wymaga mniej czasu niż nauka stacjonarna (73% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), jest tańszy niż tradycyjny (73% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), a osiągnięte rezultaty są podobne (52% odpowiedzi „tak” i „raczej tak”) (zob. tabela 3.11).

Tabela 3.10.

Największe wady nauki zdalnej wskazane przez studentów

Wada nauki zdalnej	Procent odpowiedzi
wydatki finansowe (na sprzęt, oprogramowanie, dostęp do Internetu itd.)	14,2
problemy techniczne z posiadanym sprzętem, oprogramowaniem i dostępem do Internetu	54,3
konieczność posiadania odpowiednich warunków lokalowych	21,1
ograniczenie kontaktów międzyludzkich	67,8
dekoncentracja, obniżony poziom skupienia, brak motywacji podczas zajęć	38,6
spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed komputerem	65,8
gorsze przyswajanie wiedzy i umiejętności	12,5
niedostosowanie niektórych zajęć (np. zajęć praktycznych, laboratoriów) do formy zdalnej	25,8

Na to pytanie respondenci musieli zaznaczyć 3 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.11.

Odbiór i postrzeganie nauki zdalnej przez studentów

Pytanie	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak
Czy uwzględniając osiągnięte rezultaty (zdobytą wiedzę i umiejętności), uważasz, że nauka zdalna jest równie efektywna jak tradycyjna (stacjonarna)?	16,0%	13,6%	18,8%	21,5%	30,1%
Czy uwzględniając ogólny czas przeznaczony i zaoszczędzony podczas nauki zdalnej (na zajęcia, pracę własną, dojazdy na uczelnię itp.), uważasz, że nauka zdalna wymaga mniej czasu niż tradycyjna (stacjonarna)?	9,1%	8,2%	9,5%	21,5%	51,7%
Czy uwzględniając wszystkie poniesione i nieponiesione wydatki (np. na zakup urządzeń, dostęp do Internetu, dojazdy na uczelnię itp.), uważasz, że nauka zdalna jest tańsza niż tradycyjna (stacjonarna)?	7,5%	6,5%	13,1%	21,2%	51,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dodatkowym potwierdzeniem powyższych stwierdzeń, jest odpowiedź na pytanie o preferowaną formę zajęć w przyszłym semestrze, w którym ponad 2/3 studentów (70%) wskazała zajęcia zdalne, jak również zajęcia z przewagą zajęć zdalnych (zob. tabela 3.12).

Tabela 3.12.

Preferowana przez studentów forma nauki w kolejnym semestrze

Forma nauki	Procent odpowiedzi
zajęcia zdalne	43,7
zajęcia hybrydowe z przewagą zajęć zdalnych	26,3
zajęcia hybrydowe z przewagą zajęć stacjonarnych	17,2
zajęcia stacjonarne	12,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

3. Prezentacja wyników badań według miejsca pobytu respondentów

Ze względu na podstawową cechę nauki i pracy zdalnej (a jednocześnie jej oczywistą zaletę), jaką jest uniezależnienie się od miejsca przebywania, autorzy postanowili porównać uzyskane wyniki w przekroju uwzględniającym miejsce pobytu studentów w trakcie nauki zdalnej. Respondenci zostali podzieleni na 2 grupy – studentów, którzy przebywali w terenach pozamiejskich i małych miastach, a także studentów, którzy przebywali w średnich i dużych miastach (zob. tabela 3.3). Oczekiwano, że uzyskane wyniki w obu grupach będą zbliżone i tym samym potwierdzą występowanie tej cechy, przez co wzmocnią zasadność nauczania zdalnego. Jedyne potencjalne zagrożenie, jakiego można było się spodziewać, to zróżnicowanie uzyskanych wyników w tych grupach z powodu różnej dostępności do infrastruktury informatycznej (przede wszystkim dostępu do Internetu), który zdecydowanie jest kluczowy w realizacji nauki i pracy zdalnej.

Przy porównywaniu odpowiedzi na pytania o posiadany sprzęt, oprogramowanie, umiejętności i dostęp do Internetu, odpowiedzi studentów z terenów pozamiejskich i małych miejscowości są porównywalne z odpowiedziami studentów ze średnich oraz dużych miast (zob. tabela 3.13). Tylko w przypadku 2 odpowiedzi różnica przekracza 5% – ma to miejsce przy odpowiedzi „tak” na pytanie o posiadanie odpowiedniego oprogramowania (różnica 7% na korzyść osób ze średnich i dużych miast) oraz na pytanie o posiadanie odpowiednich umiejętności (różnica 9% na korzyść osób ze średnich i dużych miast).

Uzyskane wyniki badań są potwierdzeniem tego, że odpowiednie wyposażenie, umiejętności i dostęp do Internetu nie zależą w tym przypadku od miejsca przebywania osoby biorącej udział w zdalnym nauczaniu.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.13.

Przygotowanie studentów do nauki zdalnej – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Pytanie	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiedni sprzęt komputerowy potrzebny do jej realizacji?	9,6% 7,7%	6,2% 7,3%	2,6% 2,5%	21,1% 18,4%	60,5% 64,2%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiednie oprogramowanie potrzebne do jej realizacji?	15,2% 12,7%	11,3% 10,7%	5,5% 5,5%	25,9% 21,9%	42,1% 49,2%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiednie umiejętności do korzystania z narzędzi wykorzystywanych podczas nauki zdalnej?	4,7% 3,7%	7,0% 5,9%	8,5% 7,0%	31,2% 30,1%	48,7% 53,3%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiedni dostęp do Internetu (szybkość i ilość transferu danych)?	7,3% 4,3%	10,5% 7,3%	9,4% 7,7%	28,2% 27,5%	44,5% 53,3%
Czy w momencie rozpoczęcia nauki zdalnej miałeś odpowiednie warunki lokalowe (wyposażenie stanowiska) do jej realizacji?	4,7% 6,1%	7,3% 11,4%	6,4% 4,3%	24,2% 25,8%	57,3% 52,4%

Górna wartość w komórce to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; dolna wartość w komórce to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przy porównywaniu odpowiedzi dotyczących zakupów lub zmian związanych z koniecznością pracy zdalnej wyniki są jeszcze bardziej zgodne (zob. tabela 3.14). W niemal wszystkich odpowiedziach różnica nie przekracza 3%, a tylko w przypadku odpowiedzi dotyczącej konieczności wyposażenia stanowiska komputerowego wynosi ona niewiele ponad 4%.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.14.

Zakupy lub zmiany dokonane przez studentów w związku z nauką zdalną – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Rodzaj zakupów lub zmian	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
nie – nie miałem potrzeby niczego zmieniać	40,4	41,4
nie – nie zmieniłem z powodów finansowych	7,1	5,9
tak – zmieniłem parametry/dostawcę Internetu	18,2	16,0
tak – wymieniłem podzespoły komputera (np. dysk, pamięć, monitor)	7,0	9,4
tak – kupiłem akcesoria komputerowe (np. kamerę, mikrofon, słuchawki)	22,4	24,8
tak – kupiłem komputer stacjonarny	0,8	0,7
tak – kupiłem komputer przenośny (laptop)	19,5	22,3
tak – kupiłem tablet	2,1	2,1
tak – kupiłem smartfon	3,0	2,0
tak – kupiłem/zmieniłem wyposażenie stanowiska do nauki (np. biurko, fotel biurowy)	14,3	18,4
tak – zmieniłem warunki lokalowe (np. wynajem innego mieszkania)	4,9	6,6

Druga kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Na to pytanie respondenci mogli wybrać wiele odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Różnice w odpowiedziach na pytanie o poniesione koszty w związku z nauką zdalną są jeszcze mniejsze i nie przekraczają 2% (zob. tabela 3.15). Podobnie, jak odpowiedzi na pytanie o urządzenia wykorzystywane podczas nauki zdalnej (zob. tabela 3.16), z wyjątkiem smartfonów, które częściej (różnica 7%) wykorzystywane były przez studentów przebywających na terenach pozamiejskich i w miejscowościach małych.

Odpowiedzi na pytanie o rodzaj dostępu do Internetu w przypadku najczęściej wykorzystywanych mediów (światłowód i sieci komórkowe) są zbliżone i różnice nie przekraczają 4% (zob. tabela 3.17). Większa różnica występuje w przypadku stacjonarnego dostępu do Internetu oraz dostępu radiowego (odpowiednio: 9% na korzyść średnich i dużych miast oraz 8% na korzyść terenów pozamiejskich i małych miast), co wynika bezpośrednio z charakteru zabudowy poszczególnych miejscowości.

Tabela 3.15.

Dodatkowe koszty poniesione przez studentów w związku z nauką zdalną – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Wysokość kosztów	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
brak poniesionych kosztów	41,4	39,8
mniej niż 500 zł	22,6	21,0
500-1 000 zł	9,2	9,1
1 000-2 000 zł	4,9	6,6
2 000-4 000 zł	15,8	14,1
4 000-6 000 zł	5,6	7,0
6 000-10 000 zł	0,2	1,6
ponad 10 000 zł	0,4	0,9

Druka kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.16.

Urządzenia wykorzystywane przez studentów podczas nauki zdalnej – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Rodzaj urządzenia	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
komputer stacjonarny	13,7	13,6
komputer przenośny (laptop)	91,4	92,7
tablet	3,2	4,5
smartfon	45,7	38,9

Na to pytanie respondenci mogli wybrać 2 odpowiedzi.

Druka kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.17.

Rodzaj dostępu do Internetu wykorzystywany przez studentów podczas nauki zdalnej – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Rodzaj dostępu do Internetu	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
światłowod	51,7	55,4
stacjonarny (np. z osiedlowej sieci kablowej)	30,8	39,8
mobilny (z sieci komórkowej)	45,7	44,0
radiowy	12,2	3,9
inny	2,8	1,1

Na to pytanie respondenci mogli wybrać maksymalnie 2 odpowiedzi.

Druka kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ciekawe wyniki można zaobserwować porównując odpowiedzi na pytanie o najważniejsze zalety nauki zdalnej (zob. tabela 3.18). W większości przypadków są one porównywalne i różnice nie przekraczają 5%, ale najbardziej wyraźna rozbieżność występuje w przypadku zalety, jaką jest oszczędność pieniędzy. Różnica wynosi tam ponad 20%. Zdecydowanie więcej osób z terenów pozamiejskich i małych miejscowości (54,7% do 34,4%) wskazało na tę zaletę, co ma bezpośredni związek z koniecznością pokrywania przez te osoby, podczas studiowania „tradycyjnego”, kosztów dojazdów i zamieszkania w ośrodku akademickim.

Tabela 3.18.

Największe zalety nauki zdalnej wskazane przez studentów – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Zaleta nauki zdalnej	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
oszczędność czasu	85,3	88,2
oszczędność pieniędzy	54,7	34,4
komfort uczestnictwa w zajęciach	61,7	65,4
odpowiednia organizacja procesu nauczania (np. możliwość pracy we własnym tempie)	21,2	30,1
dostęp do różnorodnych materiałów (form prezentacji i przekazu treści)	33,5	37,8
możliwość poszerzenia wiedzy i umiejętności korzystania z nowych technologii	13,3	12,7
lepsze przyswajanie wiedzy i umiejętności	7,0	6,2
łatwiejsze zaliczanie i zdawanie egzaminów	23,3	25,1

Na to pytanie respondenci musieli wybrać 3 odpowiedzi.

Druga kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przy wskazywaniu wad nauki zdalnej studenci z obu grup byli bardzo zgodni. W przypadku każdej odpowiedzi różnice nie przekraczają 5% (zob. tabela 3.19).

Tabela 3.19.

Największe wady nauki zdalnej wskazane przez studentów – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Wada nauki zdalnej	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
wydatki finansowe (na sprzęt, oprogramowanie, dostęp do Internetu itd.)	16,0	12,7
problemy techniczne z posiadanym sprzętem, oprogramowaniem i dostępem do Internetu	55,6	53,1
konieczność posiadania odpowiednich warunków lokalowych	18,8	23,0
ograniczenie kontaktów międzyludzkich	69,0	66,7
dekoncentracja, obniżony poziom skupienia, brak motywacji podczas zajęć	38,2	39,0
spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed komputerem	64,1	67,0
gorsze przyswajanie wiedzy i umiejętności	12,0	13,0
niedostosowanie niektórych zajęć (np. zajęć praktycznych, laboratoriów) do formy zdalnej	26,3	25,5

Na to pytanie respondenci musieli wybrać 3 odpowiedzi.

Druga kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W przypadku pytań o odbiór oraz postrzeganie nauki zdalnej respondenci także wykazali się dużą zgodnością – różnica w odpowiedzi na żadne z pytań nie przekracza 4% (zob. tabela 3.20). Podobnie jest w odpowiedzi o preferowaną formę nauki w przyszłym semestrze – tutaj różnica nie jest większa niż 5% (zob. tabela 3.21).

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.20.

Odbiór i postrzeganie nauki zdalnej przez studentów – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Pytanie	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak
Czy uwzględniając osiągnięte rezultaty (zdobytą wiedzę i umiejętności), uważasz, że nauka zdalna jest równie efektywna jak tradycyjna (stacjonarna)?	15,8% 16,4%	15,0% 12,5%	19,4% 18,4%	20,9% 21,7%	28,9% 31,0%
Czy uwzględniając ogólny czas przeznaczony i zaoszczędzony podczas nauki zdalnej (na zajęcia, pracę własną, dojazdy na uczelnię itp.), uważasz, że nauka zdalna wymaga mniej czasu niż tradycyjna (stacjonarna)?	9,8% 8,6%	7,1% 9,3%	8,6% 10,5%	21,1% 21,6%	53,4% 50,1%
Czy uwzględniając wszystkie poniesione i nieponiesione wydatki (np. na zakup urządzeń, dostęp do Internetu, dojazdy na uczelnię itp.), uważasz, że nauka zdalna jest tańsza niż tradycyjna (stacjonarna)?	6,8% 8,4%	4,9% 8,0%	12,4% 13,7%	22,6% 19,6%	53,4% 50,3%

Górna wartość w komórce to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; dolna wartość w komórce to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3.21.

Preferowana przez studentów forma nauki w kolejnym semestrze – porównanie odpowiedzi według miejsca pobytu respondentów

Forma nauki	Procent odpowiedzi (pozam. i małe)	Procent odpowiedzi (średnie i duże)
zajęcia zdalne	43,8	43,5
zajęcia hybrydowe z przewagą zajęć zdalnych	23,7	28,7
zajęcia hybrydowe z przewagą zajęć stacjonarnych	18,4	16,0
zajęcia stacjonarne	14,1	11,8

Druga kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej na terenach pozamiejskich i w małych miejscowościach; trzecia kolumna to odsetek odpowiedzi osób przebywających podczas nauki zdalnej w średnich i dużych miastach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań i przeprowadzona analiza pozwoliły na wyciągnięcie najważniejszych wniosków, z których wynika, że przygotowanie studentów do nauczania zdalnego oraz ich wyposażenie w odpowiedni sprzęt, oprogramowanie i dostęp do Internetu było na wysokim poziomie i w zdecydowanej większości nie wymagało żadnych dodatkowych, kosztownych zakupów lub zmian.

Według respondentów największe zalety nauczania zdalnego to oszczędność czasu, komfort uczestnictwa w zajęciach oraz oszczędność pieniędzy, zaś największe wady to ograniczenie kontaktów międzyludzkich, spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed komputerem, problemy techniczne ze sprzętem, oprogramowaniem, jak też dostępem do Internetu.

Ogólnie nauka zdalna została przez studentów uznana za mniej czasochłonną i tańszą od nauki tradycyjnej, a osiągnięte podczas niej rezultaty za podobne. Pozytywny odbiór nauki zdalnej znalazł potwierdzenie w odpowiedzi studentów na pytanie dotyczące preferowanej formy zajęć w przyszłym semestrze, gdzie zdecydowana większość wskazała zajęcia zdalne lub zajęcia z przewagą zajęć zdalnych.

Co ważne, odpowiednie przygotowanie, a także wszystkie korzyści oraz zalety wynikające z nauki zdalnej wskazane były przez studentów bez względu na miejsce ich pobytu podczas nauczania na odległość.

Na koniec należy zaznaczyć, że podobne wyniki w zakresie przygotowania studentów i wskazanych przez nich zalet uzyskane zostały w raporcie poświęconym zdalnemu nauczaniu na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie (Długosz, Foryś, 2020). Dane zebrane przez autorów niniejszego artykułu poddane zostaną jeszcze szczegółowej analizie przekrojowej oraz analizie wypowiedzi otwartych, które powinny umożliwić wyciągnięcie kolejnych, interesujących wniosków.

Bibliografia

- DELab. (2021). *Nauczanie zdalne. Oswojenie (nie)znanego. Wpływ pandemii COVID-19 na szkolnictwo wyższe*. Pobrane z: https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/01/PL-Raport_Nauczanie-zdalne-Oswojenie-nieznanego-Wplyw-pandemii-COVID-19-na-szkolnictwo-wyzsze.pdf.
- Długosz, P. (2020). Raport z II etapu badań studentów UP. Opinia na temat zdalnego nauczania i samopoczucia psychicznego. Pobrane z: <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/bitstream/handle/11716/7488/Raport%20Studenci%20UP%20II%20etap.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Długosz, P., Foryś, G. (2020). Zdalne nauczanie na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie z perspektywy studentów i wykładowców. Pobrane z: <https://ifis.up.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/9/2020/12/Raport-ze-zdalnego-nauczania-w%C5%9Brod-student%C3%B3w-i-pracownik%C3%B3w-UP.pdf>.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83), 35-43.
- GUS. (2020). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.* Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,4,1.html>.

GUS. (2021). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2021 r.* Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2021-r-,4,5.html>.

Hebda, A. (2009). Nauczanie na odległość – wczoraj i dziś. *Nauczyciel i Szkoła*, 3-4(44-45), 145-152.

Portalski, M. (2013). Przeszłość i przyszłość telewizji edukacyjnej. W: L. Banachowski (red.), *Postępy e-edukacji* (s. 137-147). Warszawa: PJWSTK.

Zalega T. (2009). Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Master of Business Administration*, 4(17), 35-45.

<https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/8yvnxq9>.

<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>.

<https://www.jala.com/>.

Kamil PŁONKA

Sonda Sports Sp. z o.o.

WPLYW INNOWACJI TECHNOLOGICZNYCH NA ZARZĄDZANIE I ROZWÓJ ORGANIZACJI ORAZ KLUBÓW SPORTOWYCH NA PRZYKŁADZIE GIER ZESPOŁOWYCH

Wprowadzenie

Innowacje technologiczne odgrywają znaczącą rolę w rozwoju, zarządzaniu, ale też funkcjonowaniu organizacji i klubów sportowych. Trend ten zyskał na znaczeniu z początkiem XXI wieku, a w szczególności w ostatnim 10-leciu, gdzie rywalizacja przeniosła się z boiska na pozostałe struktury rywalizujących ze sobą podmiotów. Literatura przedmiotu jasno wskazuje na korzyści płynące z zastosowanych usprawnień, ale też konieczność edukacji oraz zwiększenia zainteresowania naukowców i społeczności akademickiej tym tematem. Zastosowane innowacje mogą zostać wykorzystywane skuteczniej, zaś ich implementacja odbywać się w pełnym zrozumieniu celu ich zastosowania, przy odpowiedniej edukacji osób czynnie w nich uczestniczących.

Celem pracy jest zdefiniowanie innowacji technologicznych, podanie ich przykładów, wskazanie obszarów zastosowań oraz wyraźnych korzyści wynikających z implementacji innowacji technologicznych w codziennym funkcjonowaniu klubów oraz organizacji sportowych, jak również ukazanie luki, jaka istnieje w opracowaniach na ten temat oraz uświadomienie, jaką wartość w grach zespołowych daje otwartość na innowacje, z towarzyszącą wymianą oraz zarządzaniem wiedzą. Przedstawione są również różnice oraz bariery, z jakimi mamy do czynienia przy zastosowaniu tych usprawnień.

1. Innowacje technologiczne – analiza pojęcia

Trudno jednoznacznie określić termin innowacji technologicznych, ze względu na brak jednej definicji, która wyczerpuje to zagadnienie. Mamy zatem styczność z mnogością różnorodnych prób w literaturze naukowej wykładni tego pojęcia. Aby zdefiniować samo pojęcie „innowacje”, należy rozpocząć od genezy pochodzenia tego słowa z języka łacińskiego. „Innovare” lub „innovatio” oznacza „zrobić coś nowego”, jednak za tą definicją stoi głębsze znaczenie. Najlepiej będzie to zrozumieć, definiując 3 główne elementy tego procesu. Aby stworzyć coś nowego, należy (Brain, 1937):

- wygenerować lub zrealizować nowy pomysł (wiąże się to z inwencją oraz kreatywnością);
- przekształcić ten pomysł w rzeczywistość lub produkt (realizacja);
- skomercjalizować ten pomysł (wdrożenie i sprzedaż) (Ibidem).

Wiąże się to z zastępowaniem starych produktów i koncepcji nowymi, poprzez ulepszanie i aktualizacje tych starych lub stworzenie czegoś nowego. Naukowcem, który w 1911 roku wprowadził termin „innowacji” do nauk ekonomicznych, był J.A. Schumpeter (1934). Można wskazać, że innowacje technologiczne są częścią całej dziedziny innowacji,

jednak w szczególności skupiają się na technologii i jej skutecznym zastosowaniu w produktach, procesach oraz usługach. Inne definicje innowacji technologicznych można znaleźć w literaturze, ale wszystkie odwołują się do inwencji/wynalazku, realizacji lub wdrożenia (*Defining technological innovation*, 2004, s. 9-10).

Termin „technologia” jest szeroko stosowany, lecz wśród uczonych, praktyków, a nawet filozofów zauważyć można różne jego rozumienie. Wcześniejsze definicje technologii skupiały się bardziej na fizycznych narzędziach, maszynach i urządzeniach oraz umiejętnościach wymaganych do ich używania (Bain, 1937). Z biegiem czasu uwzględniono mniej namacalne aspekty, takie jak wiedza, metody i procedury oraz definicje skoncentrowane na zastosowaniu tej wiedzy w dostarczaniu towarów i usług (Khalil, 2000).

Teoria innowacji E.M. Rogersa, przedstawiona poniżej, tak definiuje technologię: technologia to projekt działania instrumentalnego, który zmniejsza niepewność w związku przyczynowo-skutkowe zaangażowane w osiągnięcie pożądanego rezultatu. Zwykle technologia ma 2 komponenty: (1) aspekt sprzętowy, składający się z narzędzia, które zawiera technologię jako aspekt materialny lub fizyczny, jak również (2) aspekt niematerialny (oprogramowanie), składający się z bazy informacji o narzędziu i możliwym jego zastosowaniu (Rogers, 2003). Definicja ta obejmuje wszystkie istotne aspekty technologii. Nie jest zbyt wąska, by wykluczyć niektóre rodzaje technologii, a jednocześnie wyraźnie stwierdza cel technologii w osiągnięciu pożądanego rezultatu i jej instrumentalnej roli w tym procesie. Dotyczy to również sprzętu i oprogramowania, które mogą być technologią niezależnie, ale zwykle obie są częścią danej technologii (Ibidem).

Trudno zidentyfikować optymalną oraz uwzględniającą wszystkie wymienione powyżej aspekty definicję innowacji technologicznych, z racji istnienia wielu rozmaitych opracowań w tym zakresie. Innowację technologiczną można rozumieć jako nie tylko tworzenie/generowanie rzeczy, które są nowe lub inne/znacząco lepsze od poprzednich. Chodzi o robienie takich rzeczy, które dla użytkownika, patrona, klienta zaspokajają potrzebę, o której istnieniu sam jeszcze nie wiedział i nie została ona doceniona przez niego samego wcześniej. Innowacje to rozwiązania, które naprawdę zmieniają i ulepszają to, co było realizowane dotychczas w sposób standardowy lub ogólnie znany.

2. Innowacje technologiczne w grach zespołowych – zarys ogólny

Usprawnienia możliwe do wdrożenia w branży sportowej, a w szczególności gier zespołowych, mogą dotyczyć szerokiego spektrum, począwszy od tych najbardziej oczywistych, czyli podnoszących poziom samej rywalizacji sportowej, po te dotyczące poszczególnych elementów całego ekosystemu organizacji oraz klubów sportowych. Zaimplementowane innowacje technologiczne mogą zostać wytworzone specjalnie na potrzeby organizacji lub całej branży lub być zaczerpnięte z innych gałęzi gospodarki i zmodyfikowane do własnych potrzeb. Warto zwrócić uwagę na aspekt bezpośredniego otoczenia klubów sportowych, który pośrednio lub bezpośrednio może być również beneficjentem wprowadzonych usprawnień. Wprowadzone zmiany mogą przynieść korzyści sportowe, finansowe lub organizacyjne, a dodatkowo przyciągnąć nowe grono interesariuszy, kluczowych do sprawnego funkcjonowania całych organizacji, gdyż czym byłyby kluby sportowe i rywalizacja sportowa bez kibiców, fanów oraz lokalnych społeczności identyfikujących się z ukochaną drużyną. Element społeczny jest niezwykle ważny w funkcjonowaniu sportu tak profesjonalnego, jak również amatorskiego, oprócz propagowania zdrowego trybu życia oraz ruchu, łączy ze sobą historie, uczucia i ludzi

skupionych w wspólnej społeczności. Usprawnienia w grach zespołowych są obecne od wielu lat czy to w sposobie transmisji wydarzeń sportowych, czy też w wymianie doświadczeń lub wzorców biznesowych, ale również dzięki pojawieniu się medium jakim jest Internet, wraz z całym swoimi możliwościami. Jednak w ostatniej dekadzie temat innowacji technologicznych i usprawnień zyskał na znaczeniu niejako z konieczności zmieniających się oczekiwań występujących w kolejnych generacjach populacji ludzkiej, ale także wraz ze wzrostem konkurencyjności, zasobów ludzkich i finansowych oraz prestiżu, wpływających na rozwój rywalizacji, a także splendoru przynależnemu tylko zwycięzcom.

Sport to tytuły, zwycięstwa, ale i nieustanna praca oraz chęć poprawiania się w najmniejszym aspekcie każdego dnia. Gry zespołowe stawiają wyższe wymagania dla samych zawodników w porównaniu do sportów indywidualnych, ten kontekst zespołowości jest kluczowy dla końcowego sukcesu. Jak wskazuje sama, nazwa na placu/polu gry wszyscy są jednością, każdy walczy za każdego i gorszy moment lub też zmęczenie jednego zawodnika jest niwelowane przez jego kolegów z drużyny. Ten kolektyw wraz ze sztabem szkoleniowym musi tworzyć „okręt” zmierzający w jednym kierunku. Rywalizacja w sporcie w ostatnich latach zmieniła swój pierwotny charakter i przeniosła się na wszystkie obszary funkcjonowania całych organizacji sportowych. Kluby rywalizują już nie tylko na boisku, ale też poza nim, w tym o sponsorów, zawodników, trenerów, pracowników, technologię, kibiców, wpływy, a także szeroko rozumianą reputację.

Dziś sport nie jest już czystą rywalizacją sportowców, ale całą branżą, w której działają miliony ludzi, pracując i zarabiając pieniądze. Globalny przemysł sportowy obejmuje ok. 1% światowego PKB, a jego wartość szacuje się na ok. 600-700 mld dol. (<https://www.kearney.com/communications-media-technology/article/?a=winning-in-the-business-of-sports>, dostęp: 05.07.2021). Niemniej jednak branża sportowa przeżywa szybki wzrost ze względu na nowe możliwości, stwarzane przez nowe technologie i dane, których jest coraz więcej, stając się nową walutą w sporcie.

Gry zespołowe, jako ten rodzaj dyscypliny sportowej, który generuje największe zasięgi, przychody i zainteresowanie na całym świecie, od początku XXI wieku przechodzi duże przeobrażenia, a rola usprawnień i innowacji technologicznych jest kluczowa w całym tym procesie. Zachodzące zmiany dotyczą m.in. infrastruktury, marketingu, komercjalizacji, sposobu transmisji i interakcji z fanami, a także wzrostu konkurencyjności na każdym polu oraz przekraczania kolejnych granic ludzkiego organizmu w celu osiągnięcia sukcesu we wszystkich możliwych rozgrywkach.

3. Innowacje technologiczne w grach zespołowych – możliwe obszary zastosowań

Wielu uważa technologię za kluczową różnicę między byciem konkurencyjnym a byciem na podium. Ogólnie rzecz biorąc, rozwój technologii powinien być bardziej siłą napędową sportu niż celem samym w sobie. Odpowiednie podejście może pomóc organizacjom sportowym zidentyfikować potrzeby i możliwości wykorzystania innowacji dzięki postępowi technologicznemu oraz umożliwić organizacjom lepsze dostosowanie zasobów w celu uzyskania korzyści, jak i przewagi konkurencyjnej.

W ostatnich latach w sporcie zastosowano nowe oprogramowania i systemy, żeby ulepszyć grę. Wyniki zawodnika są monitorowane za pomocą oprogramowania komputerowego, zaś uzyskane dane wykorzystywane są do poprawy umiejętności indywidualnych i zespołowych w wielu dyscyplinach sportowych.

Zastosowanie technologii w sporcie w dużym stopniu zależy jednak od zdolności organizacji sportowej do wspierania innowacji, na które często wpływa jej sytuacja ekonomiczna, co powoduje różnego typu ograniczenia w tym temacie dla wielu tego rodzaju podmiotów.

Zgodnie z raportem przygotowywanym przez SPORTSTECHX, możemy wyróżnić 3 kluczowe segmenty podziału technologii w sporcie ze względu na oddziaływanie na daną grupę odbiorców. Tak oto wyróżniamy następujące grupy odbiorców innowacji technologicznych w sporcie (Pankert, Malhotra, 2020):

- Zawodnicy i trenerzy, co związane jest z technologią wspierającą pomiar oraz zarządzanie aktywnością i wydajnością zawodników, jak również ich odpowiednim przygotowaniem do zawodów.
- Kadra kierownicza oraz osoby zarządzające organizacjami sportowymi, gdzie mamy do czynienia z narzędziami wspierającymi analizę posiadanych danych, jak również wspierającymi dokonywanie najlepszych wyborów, z punktu widzenia sportowego, a także organizacyjnego i ekonomicznego.
- Odbiorcy treści, co oznacza fanów sportu oraz jego obserwatorów, którzy przy zastosowaniu innowacji technologicznych są zaangażowani do interakcji z ulubionymi sportowcami lub klubami, które wspierają.

Możemy wyróżnić następujący podział zastosowanych innowacji, ze względu na wykorzystanie w danej strukturze organizacji sportowej (Ibidem):

- innowacje w pionie zarządzania;
- innowacje w pionie sportowym;
- innowacje w pionie finansowym;
- innowacje w pionie analitycznym.

Co istotne, często zastosowane rozwiązania technologiczne przenikają się przez poszczególne struktury organizacji oraz dają korzyści dla więcej niż jednego pionu. Pojawiające się dedykowane systemy do zarządzania dla organizacji sportowych czy też klubów sportowych pozwalają na planowanie działań personelu, kodyfikację posiadanej wiedzy, wymianę informacji i usprawnienia w procesie planowania, realizacji oraz standaryzacji całości pracy. Bardzo często występują aplikacje wykorzystujące chmury obliczeniowe, które działają w czasie rzeczywistym, narzędzia do komunikacji wewnętrznej, ale również do komunikacji z rodzicami lub samymi zawodnikami np. w akademiach piłkarskich. Można zaobserwować, że część tych rozwiązań, chociaż są dedykowane organizacjom sportowym, nie odbiega znacznie od standardowych rozwiązań dla przedsiębiorstw z innych branż.

Kolejna struktura jest najbardziej chłonna, jeśli chodzi o innowacje technologiczne, a więc mowa o pionie sportowym. W tym segmencie można wymieniać całe spektrum dobrodziejstw technologicznych poczynając od *big data*, *AI* czy *machine learning*, poprzez skomplikowane algorytmy naukowe, po proste własne bazy danych i obliczenia w Excelu.

Tak jak w filmie „Moneyball”¹ po raz pierwszy została przedstawiona wartość liczb dla sportu, tak dziś już nikogo nie dziwi wyścig o jak najbardziej innowacyjne rozwiązania w sposobie analizy czy to wykonywanej pracy, czy też statystycznych wartości całej drużyny lub samych zawodników.

W obecnych czasach normą jest już to, że kluby sportowe ściśle współpracują z naukowcami i uniwersytetami, a czasami nawet tworzą własne departamenty naukowe w swoich organach, tzw. „Huby”. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie ludzie, którzy są rekrutowani do tych działów, którymi są m.in. astrofizycy, matematycy, statystycy czy analitycy biznesowi. Widzimy więc, że sport nie jest już tylko sportem, a same drużyny to prężnie działające organizacje z własnymi działami naukowymi, analizującymi wiele elementów ich funkcjonowania, począwszy od parametrów czysto fizycznych, analizę przeciwnika, bazy potencjalnych transferów nie tylko zawodników, ale też trenerów. Kolejnym aspektem w organizacji jest zarządzanie i kontrola nad budżetem, wydatkami i infrastrukturą, gdzie kluby również mają do dyspozycji wiele narzędzi lub programów komputerowych wspierających ich funkcjonowanie w tym obszarze. Ostatnim przykładem jest zastosowanie wszelakich usprawnień w kontakcie z odbiorcą, widzom czy kibicem, tworzenie dedykowanych aplikacji angażujących ich udział w życie klubu lub wspieranie ulubionych drużyn i interakcja z nimi. Ma to na celu nie tylko wzmocnienie więzi lub przekazu, ale wywieranie wpływu koniecznego na wzrost konsumpcji treści i oddziaływanie na decyzje zakupowe takiego kibica, dokładnie tak, jak dzieje się to w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk. Oczywiście związane jest to z generowaniem większych przychodów dla klubu sportowego oraz wzrostu jego zasięgów. Organizacje sportowe świadome swoich sympatyków oraz ich oczekiwań, przygotowują dla nich specjalne spersonalizowane lub limitowane produkty, gadżety, np. na jubileusze klubu lub też specjalne okazje w celu ich „monetyzacji”. Przywiązanie i identyfikacja kibiców z klubem jest wielkim atutem klubów sportowych, który pozwala na ich maksymalne wykorzystanie, przy odpowiednim doborze strategii marketingowo-sprzedażowej.

4. Innowacje technologiczne w grach zespołowych – przykłady wykorzystania w poszczególnych strukturach

Zastosowane innowacje technologiczne w klubach i organizacjach sportowych mają na celu zwiększenie konkurencyjności, a także rozwój na każdej płaszczyźnie funkcjonowania. I tak oto, w pionie sportowym mamy dostęp do takich technologii, jak wideo analiza, monitoring za pomocą urządzeń do śledzenia z wykorzystaniem satelity (GPS) i urządzeń do lokalnego pozycjonowania (LPS), własne bazy danych interesujących nas zawodników, nagrania z dronów czy też ogólnie dostępne statystyki i informacje o najbliższym przeciwniku.

Można zauważyć, że przy takiej ilości informacji i danych niezbędni są odpowiedni ludzie do analizy oraz weryfikacji posiadanych materiałów. Oczywiście dla postronnego widza jest to często niezauważalne, jednak sport ewoluuje ze swojej pierwotnej nieprzewidywalnej postaci, do etapu, gdzie jedynie czynnik ludzki ma wpływ na

¹ „Moneyball” to film z 2011 roku, wyreżyserowany przez B. Miller na podstawie książki M.L. Moneyball: *The Art of Winning an Unfair Game*, jednak faktycznie obraca się wokół prawdziwej historii byłego dyrektora generalnego drużyny baseballu Oakland Athletics, Billy'ego Beane'a. W obliczu ograniczonego budżetu na graczy, budują zespół niedocenianych talentów, stosując wyrafinowane sabermetryczne podejście do zwiadu i analizy graczy, przy wykorzystaniu statystyki, liczb i analizy.

końcowy rezultat, gdyż wszystko inne jest już dokładnie przeanalizowane. Wszystkie drużyny starają się wiedzieć o sobie i przeciwnikach wszystko, co tylko możliwe, aby wykluczyć nieprzewidywalność oraz jak najlepiej przygotować się do rywalizacji. Zawodnicy dostają nagrania o nawykach, błędach swoich przeciwników, trenerzy znają słabe punkty drużyny rywali, lecz to, co najpiękniejsze, mimo dążenia do całkowitej przewidywalności sportu, to to, że działa to w 2 strony, a boisko to potem i tak weryfikuje.

W aspekcie sportowym innowacje technologiczne skupiają się na zbieraniu oraz analizie danych i – co chyba najważniejsze – na przedstawieniu gotowych rozwiązań w czytelny sposób.

Pion finansowy jest też niejako beneficjentem tych rozwiązań, na podstawie pomiarów i analizy wykonywanej pracy na treningach czy w rozgrywkach różnych wartości, jesteśmy w stanie ocenić predyspozycje danego zawodnika, ale również przewidywać i przeciwdziałać potencjalnym urazom czy kontuzjom, które znacząco obciążają budżety profesjonalnych klubów. Bardzo ważna jest tutaj systematyczna praca oraz kontrola nad wszelkimi aspektami związanymi z obciążeniem zawodników w sferze fizycznej oraz mentalnej.

Analiza posiadanych danych i informacji coraz częściej decyduje o potencjalnych transferach/wzmocnieniach do drużyny. Aspekt ten niezwykle oddziałuje na finanse klubu, gdyż zawodnik – poza standardową obserwacją – jest również weryfikowany pod kątem przydatności na podstawie zebranych o nim danych z różnych źródeł, takich jak prywatne social media, statystyki z poprzednich sezonów, zachowanie poza boiskiem, umiejętność adaptacji do nowego miejsca i systemu gry danej drużyny. Mamy więc do czynienia ze swoistym prześwietleniem całego profilu zawodnika, co ogranicza potencjalne ryzyko nieudanego transferu. Kontuzje, rehabilitacja i nieudane transfery są najczęstszym problemem marnotrawienia pieniędzy przez kluby piłkarskie, opieranie się na analizach i posiadanych danych pozwala zdecydowanie obniżyć ich prawdopodobieństwo, a co za tym idzie wykorzystać zaoszczędzone środki w rozwój organizacji.

Pion analityczny zajmuje się procesem analizy i przetwarzaniem otrzymanych danych przy pomocy dostępnych technologii i algorytmów oraz często tworzy własne rozwiązania dedykowane własnym potrzebom. Jednak przez postronnego obserwatora i ludzi z branży bez styczności z tym tematem, często jest to niezrozumiałe, aby tworzyć takie działy, gdyż nie rozumieją korzyści z tego płynących. Często te działy spychane są na marginalną rolę, chociaż mają coraz większy udział w końcowych sukcesach sportowych i organizacyjnych. Można więc określić ten dział mianem twórcy innowacji na poziomie wewnętrznym, a jego pracowników inicjatorami innowacji.

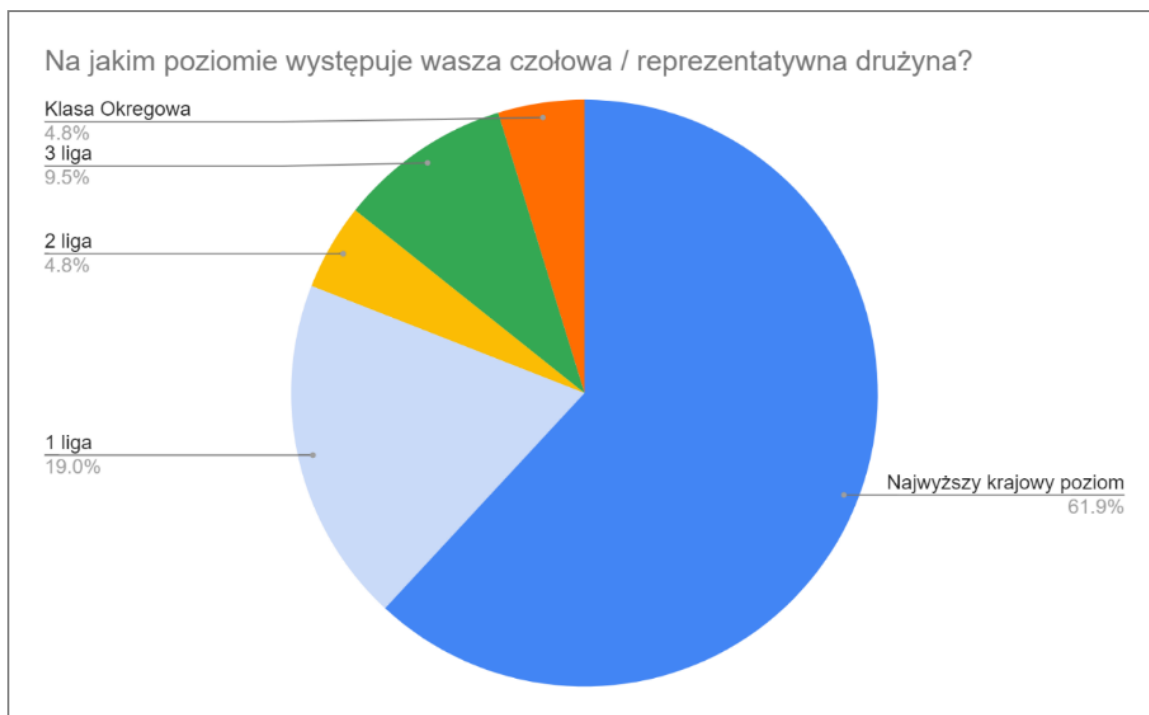
Machine learning, AI bądź też wysoce zawansowane algorytmy, bazujące na matematyce, biomechanice i fizjologii pomagają filtrować oraz analizować duże ilości danych, w celu przedstawienia gotowych sugestii lub też rozwiązań do procesów zachodzących w klubie sportowym. Sama analiza powinna być dokonana w sposób przejrzysty i czytelny, gdyż odbiorcami tutaj są osoby zarządcze lub zawodnicy oraz trenerzy. Jest to duże wyzwanie dla osób pracujących w tym dziale, aby tak gromadzić i analizować dane, żeby efekty były widoczne, a ich praca doceniana. Ten pion może zajmować się własnymi danymi i swoją drużyną, ale często również skupia się na przeciwnikach oraz całym otoczeniu. Zbieranie danych statystycznych, wnikliwa ich analiza i podparcie tego namacalnymi argumentami pozwalają na większe zaufanie ze strony reszty organizacji, a śledzenie trendu wybranych parametrów umożliwia weryfikację

oczekiwanych celów. Wartość i korzyści z tego płynące będą coraz częściej doceniane przez beneficjentów końcowych, co spowoduje tendencję do wzrostu zainteresowania kolejnych podmiotów takimi działaniami analitycznymi, a co finalnie zwiększy rozwój i możliwości całego segmentu. Będzie to impuls zarówno dla osób pracujących w tych działach do samodoskonalenia, jak i dla całego otoczenia oraz zainteresowanych pracą w takich działach, aby kształcić przyszłych specjalistów w tym zakresie. Innowacje technologiczne w sportach zespołowych, w przeciwieństwie do sportów indywidualnych, poza wsparciem jednostki skupiają swoją uwagę na całości, czyli drużynie lub całej organizacji/klubie. Przenikające się korzyści dla całej drużyny z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji pojedynczych zawodników pozwalają w szerszym aspekcie spojrzeć na jej możliwości i miejsca, gdzie można coś usprawnić lub polepszyć, gdyż najważniejszy tutaj jest kolektyw. Tak więc, innowacje technologiczne w tym zakresie mogą oddziaływać dwutorowo na jednostkę i drużynę. Warto zwrócić uwagę na fakt, że dyscyplinami sportowymi z największym naciskiem na nowinki technologiczne są takie sporty, jak baseball, koszykówka, futbol amerykański bądź też piłka nożna. Uwarunkowane jest to zapewne popularnością danej dyscypliny, ale też odpowiednim zapleczem ekonomicznym oraz tantiemami płynącymi z wygrywania tych rywalizacji (*Sports Innovation Lab, 2021*).

5. Wyniki badań własnych

Do przeprowadzenia badania wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego przy zastosowaniu ankiety. Kwestionariusz opracowano w formie cyfrowej, z wykorzystaniem narzędzia <https://docs.google.com>, które umożliwia zadawanie pytań w różnej formie, pobranie wyników badań do plików o formacie xls, a także posiada prosty i czytelny interfejs. Kwestionariusz ankiety zawierał pytania zarówno zamknięte, jak też otwarte, uporządkowane w kolejności od najbardziej ogólnych do szczegółowych. Pytania sformułowano w jasny i zrozumiały sposób. Ankieta skierowana została do klubów i organizacji sportowych tak z areny krajowej, jak również zagranicznej. Badanie zostało przeprowadzone w sierpniu 2021 roku. Elektroniczny formularz ankiety został rozesłany do partnerów sportowych oraz umieszczony w mediach społecznościowych. Łącznie kompletnie wypełnionych ankiet wpłynęło 21 (15 klubów krajowych i 6 zagranicznych). Z racji specyfiki tematu, grupa badawcza została odpowiednio stargetowana, przez co okazała się wąską grupą respondentów, którymi są kluby sportowe. Niemniej jednak na podstawie badania możliwe było poznanie opinii klubów oraz organizacji sportowych z areny krajowej i zagranicznej. Ankieta składała się z 17 pytań dotyczących kilku obszarów związanych z wdrożeniem i zastosowaniem innowacji technologicznych. Przeważającą większość stanowiły pytania zamknięte jednokrotnego wyboru, choć ankieta zawierała też 2 pytania otwarte i 2 pytania wielokrotnego wyboru. Respondentów ankiety stanowiły: 14 klubów profesjonalnych oraz 7 klubów sportowych półprofesjonalnych.

Cechą, która pozwoliła dokonać głębszej analizy wyników ankiety, jest poziom, na którym występuje reprezentatywna drużyna. Najmniej klubów, które wzięło udział w ankiecie, posiada poziom klasy okręgowej (4,8%), drugiej ligi (4,8%) i trzeciej ligi (9,5%). Większość ankietowanych określiła poziom swojego klubu jako najwyższy poziom krajowy (61,9%). Poziom pierwszej ligi wyniósł 19% ankietowanych. Wśród respondentów największy udział miały kluby, które istnieją już ponad 100 lat (42,9%), między 70 a 80 lat (33,3%) (rysunek 3.1).

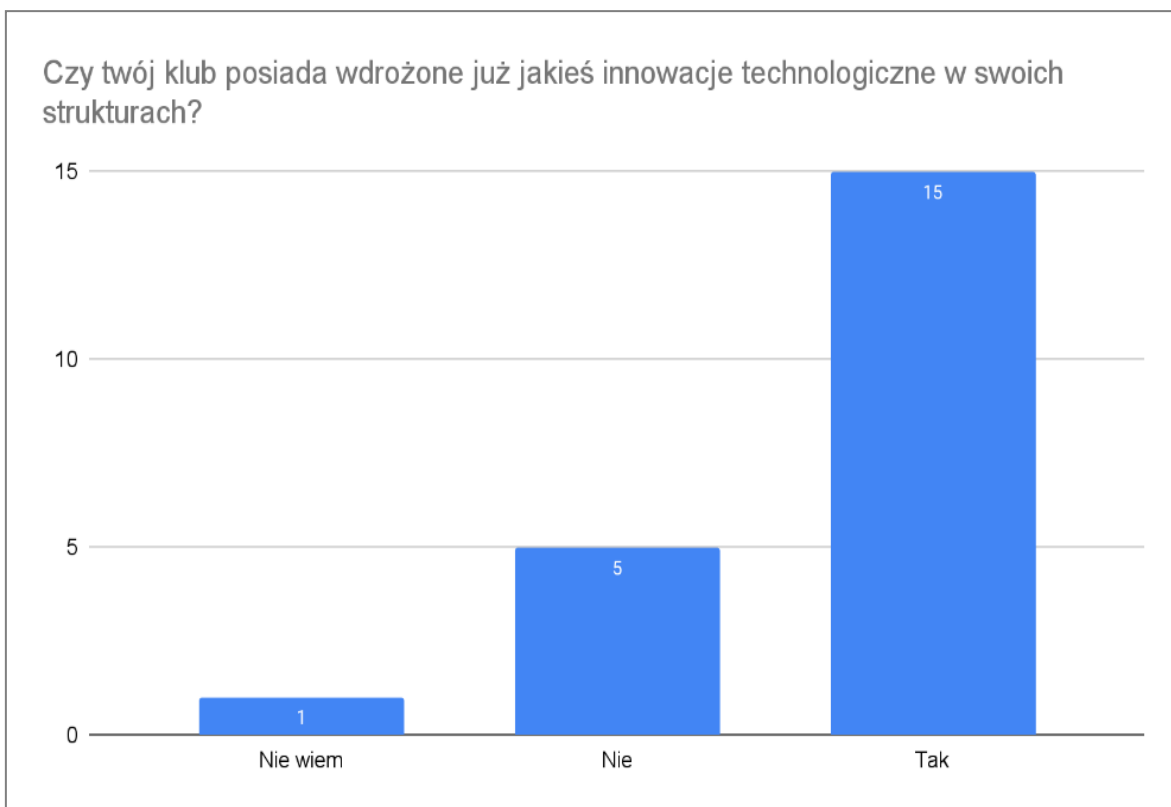


Rysunek 3.1. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Na jakim poziomie występuje wasza czołowa / reprezentatywna drużyna?”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

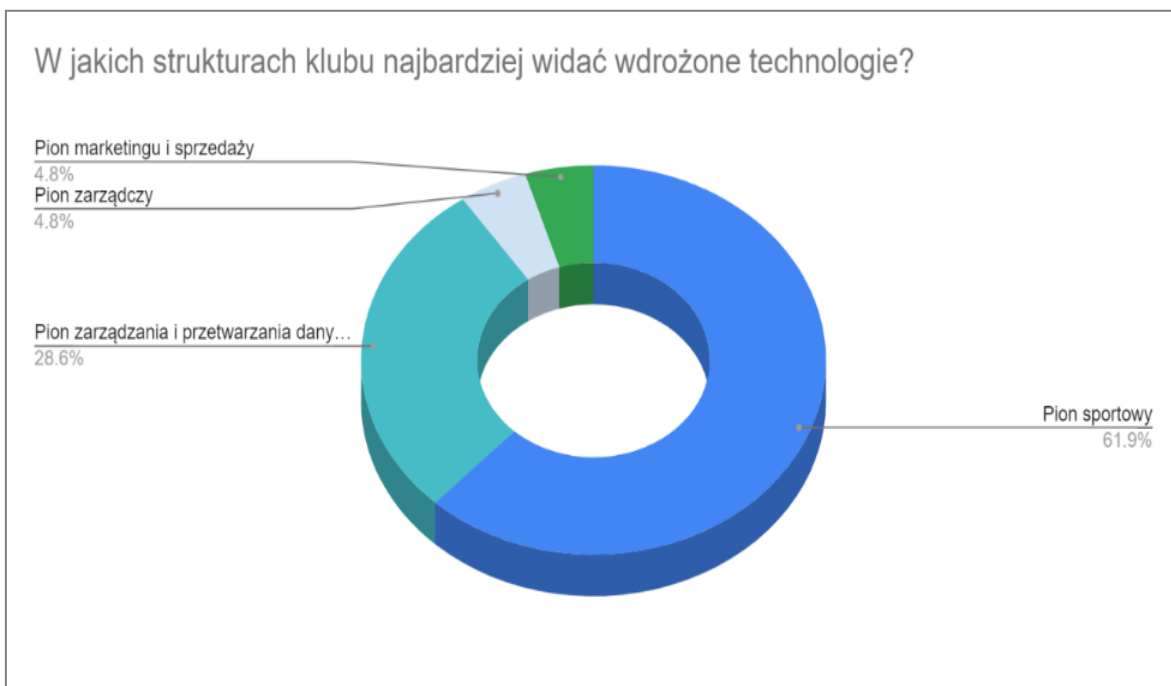
Respondenci byli w 100% zgodni, udzielając odpowiedzi twierdzącej na pytanie 5. Ankiety, czy są oni otwarci na wykorzystanie innowacji technologicznych oraz nowych rozwiązań. Analizując bieżący stan wdrożenia innowacji technologicznych, 15 klubów sportowych potwierdziło, że już korzysta z nowych rozwiązań technologicznych, zaś 5 ankietowanych klubów nie wdrożyła jeszcze innowacji technologicznych w swoich strukturach (rysunek 3.2). Struktury, w których najbardziej można zauważyć wdrożenie innowacji technologicznych, to pion sportowy (61,9%), a także pion zarządzania oraz przetwarzania danymi (28,6%). Najmniejszy udział miał pion zarządczy (4,8%) oraz pion marketingu i sprzedaży (4,8%) (rysunek 3.3).

Ankieta zawierała również pytanie otwarte, dotyczące podania konkretnych innowacji technologicznych, jakie zostały zaimplementowane w struktury organizacji. Respondenci podali szereg systemów technologicznych, m.in. system monitoringu GPS wykorzystywany w sportach zespołowych do pomiaru wydolności sportowców, systemy do analizy danych, drony oraz kamery do analizy meczów i treningów. Badania wykazały, że 12 klubów sportowych nie współpracuje z żadnym ośrodkiem akademickim lub badawczo-naukowym w celu poszerzenia wiedzy na temat możliwych innowacji technologicznych. Warto zwrócić uwagę, że 8 badanych klubów sportowych korzysta z pomocy zewnętrznych jednostek w celu usprawnienia technologicznego i zaczerpnięcia wiedzy z zewnętrznych źródeł (rysunek 3.4).



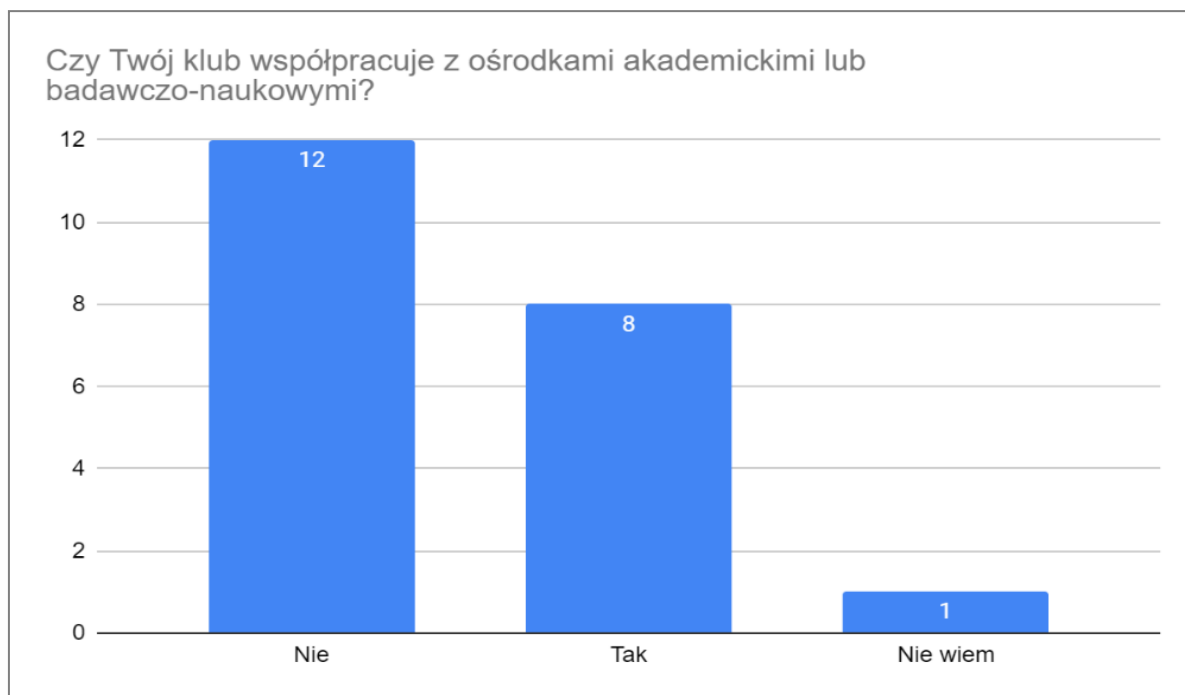
Rysunek 3.2. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Czy twój klub posiada wdrożone już jakieś innowacje technologiczne w swoich strukturach?”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rysunek 3.3. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „W jakich strukturach klubu najbardziej widać wdrożone technologie?”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rysunek 3.4. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Czy Twój klub współpracuje z ośrodkami akademickimi lub badawczo-naukowymi?”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

20 badanych klubów oceniło, że wdrażanie innowacji technologicznych przynosi pozytywne korzyści i jest pomocne w ciągłym rozwoju organizacji sportowych. Jeden z ankieterowanych klubów ocenił niepewnie potrzebę wdrożeń technologicznych, co może świadczyć, że jest on w fazie początkowej wdrażania i niepełnej analizy osiągniętych wyników (rysunek 3.5).



Rysunek 3.5. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Czy w twojej opinii innowacje są potrzebne i pomocne w rozwoju klubu sportowego?”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.22.

Prezentacja odpowiedzi na pytanie: „Czego Ty oczekujesz od innowacji technologicznych?”

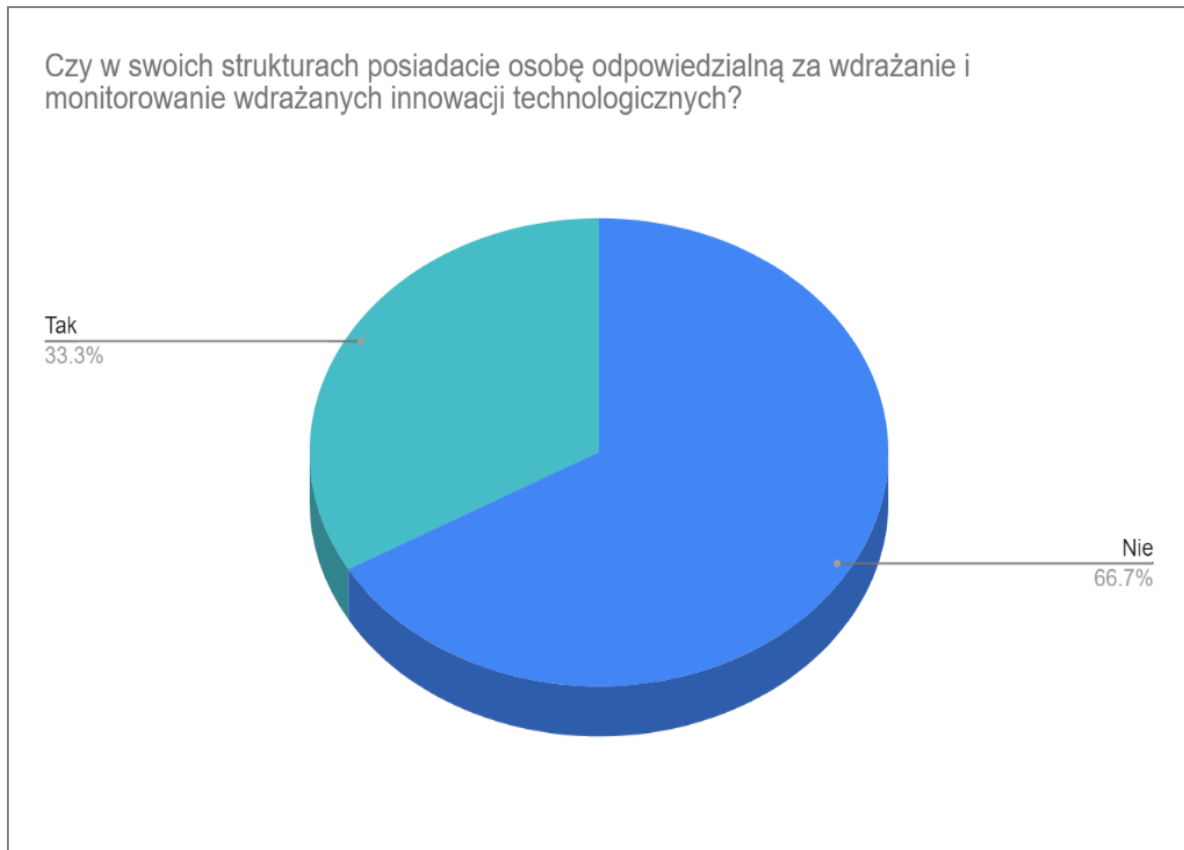
Czego Ty oczekujesz od innowacji technologicznych?																					
Numery ankietowanych klubów sportowych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Ułatwienia w codziennych obowiązkach	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Lepszego przekazu informacji w organizacji/klubie		X	X			X	X	X	X		X	X					X			X	X
Większej ilości danych	X		X				X											X	X		X
Pomocy w procesie rozwoju	X	X	X				X	X	X	X			X	X		X	X		X		X
Bezpieczeństwa zawodników			X			X	X	X				X			X		X				X
Informacji o popełnianych błędach	X	X	X			X	X	X					X					X	X	X	
Dodatkowych wpływów do budżetu			X					X													X
Pomoc w organizacji i ustalaniu harmonogramów (zarządzanie procesem)					X			X			X	X					X	X		X	
Maksymalizacji posiadanych możliwości (zasoby, infrastruktura)			X					X	X		X						X			X	
Pomocy w wykorzystaniu posiadanego potencjału ludzkiego	X		X					X		X			X				X				X
Skrócenia czasu realizacji poszczególnych zadań		X	X			X		X		X	X					X	X				
Wzbogacenia własnej wiedzy i jej wymiany wewnątrz klubu	X		X			X		X		X	X		X	X			X		X		
Funkcji komunikacji w i poza organizacją			X					X													X

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wyniki otrzymane z pytania wielokrotnego (tabela 3.22), pokazują, że głównym atrybutem oczekiwanym od innowacji technologicznych są ułatwienia w codziennych obowiązkach. Ponadto istotną kwestią jest też pomoc, jaką dają innowacje technologiczne w procesie rozwoju organizacji.

Warto zwrócić uwagę, że znacząca większość respondentów wnikliwie obserwuje zmiany zachodzące w branży sportowej i analizuje informacje dotyczące innowacji technologicznych. Jest to istotny sygnał, że innowacje technologiczne stają się punktem strategicznym rozwoju organizacji sportowych.

Ankieta wykazała (rysunek 3.6), że 2/3 respondentów nie posiada w organizacji dedykowanej osoby zajmującej się wdrażaniem nowych technologii i monitorowaniem tego procesu, a 1/3 badanych klubów dysponuje osobą odpowiedzialną za implementację technologiczną. Jest to niewątpliwie istotny aspekt, gdyż wyodrębnienie konkretnej jednostki pracowniczej, odpowiadającej za cały proces, od planowania, przez wdrożenie i analizę osiągniętych wyników, znacznie usprawniłoby przebieg wdrożenia i korzyści wynikające z zastosowanych rozwiązań.



Rysunek 3.6. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Czy w swoich strukturach posiadacie osobę odpowiedzialną za wdrażanie i monitorowanie wdrażanych innowacji technologicznych?”. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Głównym i do pewnego stopnia zasadniczym ograniczeniem wdrażania innowacji technologicznych okazał się budżet oraz finanse organizacji. Kolejnym aspektem, na który należałoby zwrócić uwagę, jest poziom świadomości jednostek zarządzających klubem/organizacją sportową. Większość respondentów uznała tę kwestię jako barierę, zatem kluby sportowe powinny rozważyć szerszą edukację w celu poszerzenia wiedzy na temat istoty wykorzystania innowacji technologicznych w swoich strukturach. Ciekawym faktem jest informacja, że wielkość klubu/organizacji nie ma znaczącego wpływu na decyzję dotyczącą wdrażania nowych technologii. Wyniki badań odnośnie do wyżej wymienionych kwestii znajdują się w tabeli 3.23.

Pytania zamykające ankietę potwierdziły zauważalny wzrost znaczenia technologii w sporcie (rysunek 3.7). Respondenci potwierdzili również fakt, że obecnie technologia w sporcie jest coraz bardziej rozpowszechniona, zaś jej wdrażanie nie jest już przywilejem, a staje się koniecznością. Uważa się ponadto, że w ciągu najbliższych lat w dalszym ciągu będzie zauważalny rozwój innowacji technologicznych w sporcie (rysunek 3.8).

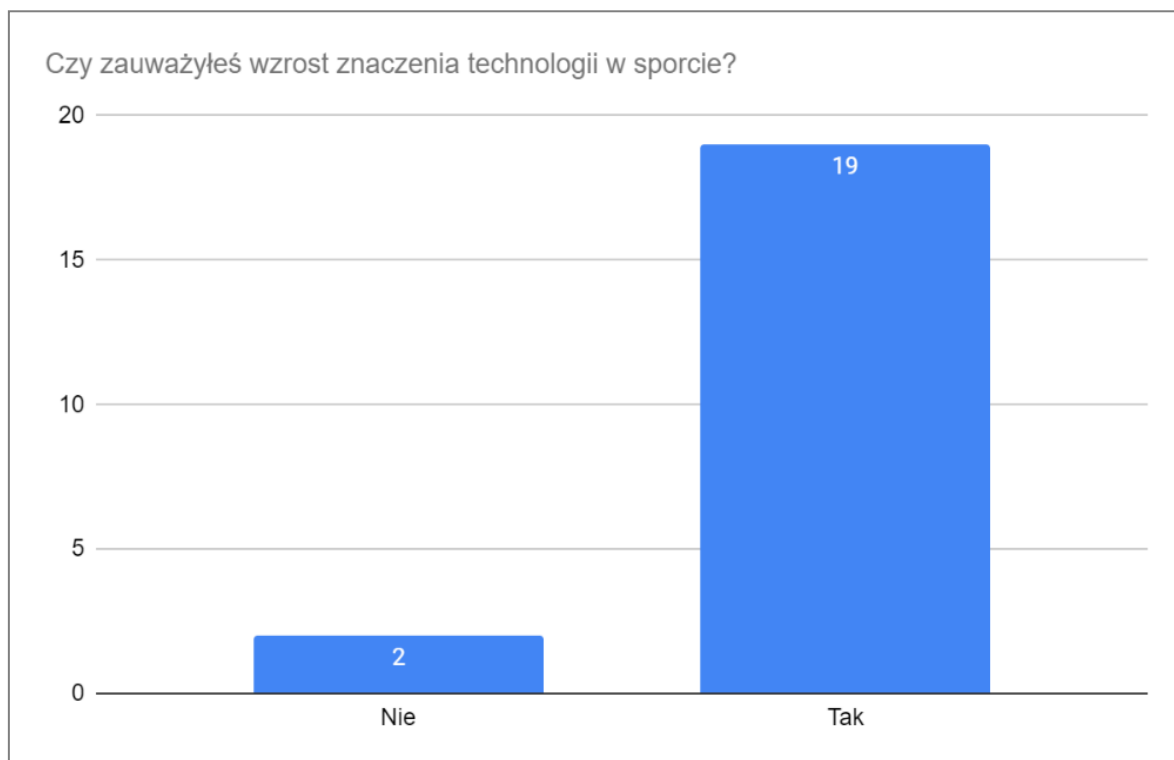
Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.23.

Prezentacja odpowiedzi na pytanie: „Co uważasz za główną barierę wdrażania innowacji technologicznych w klubach sportowych?”

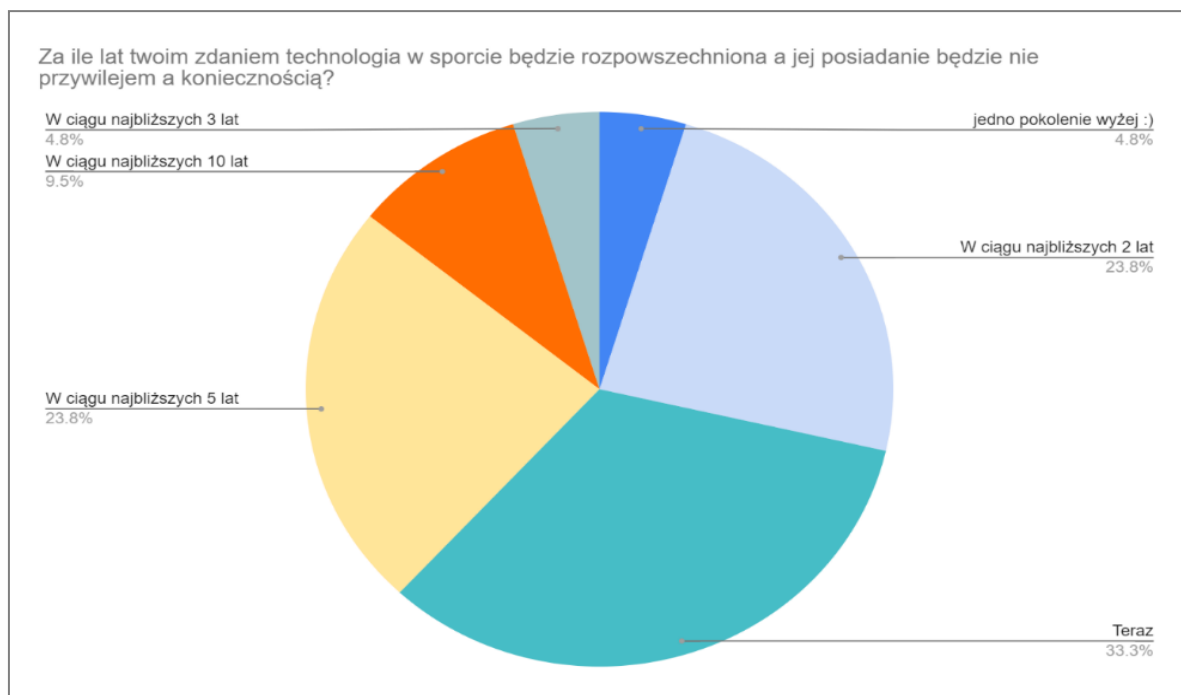
Co uważasz za główną barierę wdrażania innowacji technologicznych w klubach sportowych?																					
Numery ankietowanych klubów sportowych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Finanse/Budżet	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Świadomość zarządzających klubem		X	X				X	X		X	X	X	X			X	X				X
Brak odpowiednio wykształconej kadry pracowniczej								X				X				X					X
Wielkość klubu				X																	
Dostępność do odpowiedniej technologii		X		X				X												X	
Dostępność do wiedzy na ten temat				X																	X
Ogólnie niską świadomość pracowników			X					X		X	X								X		X
Obawę przed zmianami			X					X			X								X		X
Konieczność nauki nowych systemów	X									X										X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rysunek 3.7. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Czy zauważyłeś wzrost znaczenia technologii w sporcie?”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rysunek 3.8. Prezentacja graficzna odpowiedzi na pytanie: „Za ile lat twoim zdaniem technologia w sporcie będzie rozpowszechniona, a jej posiadanie będzie nie przywilejem, a koniecznością?”.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych można wywnioskować, że innowacje technologiczne są obecne w codziennym funkcjonowaniu klubów oraz organizacji sportowych. Ankietowani jasno wskazali również najczęstsze obszary, w których zastosowane są usprawnienia oraz główne bariery przy ich wdrażaniu. Można zauważyć, że środowisko jest otwarte na zachodzące zmiany, dostrzega korzyści nowych rozwiązań, ale też widzi własne ograniczenia w tej kwestii, wymagające odpowiedniej edukacji.

Podsumowanie

Przedmiotem rozważań w pracy były innowacje technologiczne w branży sportowej, ze szczególnym wskazaniem na gry zespołowe.

Branża sportowa bardzo szybko rozwija się, a wprowadzane w niej innowacje, bezpośrednio umożliwiają osiągnięcie coraz lepszych wyników poszczególnym klubom sportowym, nie tylko na arenie krajowej, ale coraz częściej – międzynarodowej. Wymaga ona jednak głębszego zainteresowania zarówno środowisk naukowych, jak też samych twórców i użytkowników, w celu wskazania możliwych obszarów oraz zastosowań związanych z tym usprawnień. Celem pracy było ukazanie wyników badań, które dotyczyły postrzegania przez kluby i organizacje sportowe funkcji, korzyści, barier oraz rodzajów zastosowanych innowacji technologicznych, ale również wskazanie ich świadomości w tym temacie, wraz z perspektywą rozwoju w najbliższych latach.

Główny problem w niniejszej pracy sprowadzał się do pytania, czy wpływ wywierany przez innowacje technologiczne w sporcie zespołowym jest znaczący na funkcjonowanie i zarządzanie całym systemem oraz czy interesariusze dostrzegają ich korzyści, ale i rozumieją ograniczeniami, jakie posiadają przy ich zastosowaniu.

Na podstawie dotychczasowych obserwacji można stwierdzić, że innowacje technologiczne są obecne w grach zespołowych, a ich wykorzystanie pomaga w rozwoju całych organizacji oraz osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w – jakże wymagającej – rywalizacji sportowej. Odcisnęły one również swoje piętno na sposobie zarządzania całym podmiotem i poszczególnymi jego strukturami. Dane pojawiające się w sporcie, tak jak już wcześniej wspomniano, stały się walutą o coraz większej wartości i tylko od ich posiadaczy zależy, jak to wykorzystają. Świadomość ich obecności i potrzeby w całym środowisku wzrasta od początków XXI wieku, a cały rynek „SportsTech” charakteryzuje się wysokimi wzrostami i zainteresowaniem w ostatnim okresie, branżowe raporty wskazują na dalszą tendencję wzrostową w tym obszarze. Za tymi zmianami muszą nadążyć zarówno same kluby i organizacje sportowe, jak również środowisko akademickie, w celu wyedukowania odpowiednich specjalistów w tej dziedzinie oraz stworzenia całego systemu wymiany i standaryzacji wiedzy.

Kończąc rozważania podjęte w niniejszej pracy, przedstawione na wstępie problemy badawcze znalazły swoje potwierdzenie w części teoretycznej i empirycznej. Dzięki technologii sport ewoluował, stał się bardziej konkurencyjny, a główni interesariusze, czyli fani, widzowie, kibice, dostają nowy wymiar doznań oraz możliwości interakcji z ukochanym klubami. Warto zwrócić uwagę na aspekt wzrostu możliwości i rozwój samych zawodników oraz trenerów, czyli głównych „aktorów” tych rywalizacji, który bez wpływu technologii nie byłby tak postępowy i zmieniający się w krótkim okresie. Zagadnienia zawarte w opracowaniu, ze względu na ograniczone jego ramy, nie pozwalają na szczegółowe opisanie i zdiagnozowanie wszystkich kwestii.

Bibliografia

- Bain, R. (1937). Technology and state government. *American Sociological Review*, 2(6).
- Khalil, T.M. (2000). *Management of technology: The key to competitiveness and wealth creation*. Boston: McGraw-Hill.
- Pankert, B., Malhotra, R. (2020). *Global SportsTech VC Report*. Berlin: SportsTechX.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: Free Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Sports Innovation Lab. (2021). *The Top 25 Most Innovative Teams In The World*. Pobrane z: https://assets.ctfassets.net/40abn7j4v349/1hRHCEiDrmWTxiwogbdT4f/c8d2508e2fdae71ab8c92df926ba1cce/The_Top_25_Most_Innovative_Teams_Sports_Innovation_Lab.pdf.
- <https://www.kearney.com/communications-media-technology/article/?/a/winning-in-the-business-of-sports>.

Konrad SZCZUKIEWICZ

Doktorant, Szkoła doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PLATFORMY CROWDFUNDINGOWE JAKO ŹRÓDŁO KAPITAŁU FINANSOWEGO DLA START-UPÓW – NIEOCZYWISTE OBSERWACJE¹

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa posiadają szeroką gamę dostępnych modeli finansowania, w tym m.in. ogólnie znane kredyty bankowe. Niemniej jednak coraz większa popularność start-upów oraz specyfika prowadzenia przez nie działalności spowodowały wzrost popularności instrumentu pozyskiwania kapitału, jakim jest crowdfunding udziałowy, czyli finansowanie społecznościowe (Cardebat, Vignolles, 2018).

Etymologia słowa crowdfunding pochodzi od słów *crowd* (tłum) oraz *funding* (fundowanie, finansowanie) (Majewski, 2020). Po raz pierwszy słowo crowdfunding zostało użyte przez M. Sullivana, który 12 sierpnia 2006 roku zastosował go na swoim blogu Fundavlog. Stworzył on wtedy platformę, która pomagała zbierać małe kwoty pieniężne, wspierające działalność vlogerów. Niedługo potem zarezerwował on domenę www.crowdfunding.com. Niemniej jednak warto też wspomnieć o sławnym dziennikarzu J. Pulitzer, któremu przypisuje się organizację pierwszej szeroko zaplanowanej kampanii crowdfundingowej (Hervé, Schwienbacher, 2018). W 1884 roku na łamach swojego dziennika „New York World” przeprowadził on kampanię crowdfundingową, która poprzez sprzedaż 6- i 12-calowych miniatur Statuy Wolności pomogła sfinansować budowę pełnowymiarowego posągu w Nowym Jorku. Zebrano wówczas 300 tys. dol., które według przelicznika wartości pieniądza byłyby warte w 2021 roku ok. 8,5 mln dol. (www.in13dollars.com, dostęp: 03.10.2021).

Wśród mnogich i zróżnicowanych definicji crowdfundingu warto podkreślić 2 najczęściej występujące komponenty: niewielką kwotę inwestycji przy dużej liczbie wpłacających, jak również wykorzystanie nowoczesnych technologii przy organizacji zbiórki. P. Belleflamme, T. Lambert i A. Schwienbacher uważają, że crowdfunding „obejmuje otwartą zbiórkę, głównie za pośrednictwem internetu, w celu zapewnienia środków finansowych w formie darowizny, w zamian za przyszły produkt lub jakąś formę nagrody, która wesprze konkretną inicjatywę” (2013, s. 315). Z kolei C. Ingram i R. Teigland opisują crowdfunding jako „kumulację małych inwestycji w pojedyncze projekty przez dużą liczbę osób (tłum) za pośrednictwem internetu i portali społecznościowych, pozwalającą przedsiębiorcy przedstawić pomysł lub biznesplan nie tylko rodzinie i przyjaciołom” (2013, s. 13).

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie w ramach Projektu nr 067/ZZS/2022/POT.

Crowdfunding można więc określić jako alternatywny sposób na pozyskiwanie kapitału przez spółki i sposób na zapewnienie finansowania projektów. Umożliwia on zbiórkę pieniędzy od dużej liczby osób za pośrednictwem stron internetowych, zwanych platformami crowdfundingowymi. Rozwój technologii teleinformatycznych zapewnia obniżenie bariery wejścia i umożliwia dotarcie do szerszego grona społeczności, która mogłaby być zainteresowana danym przedsięwzięciem (Frańczuk, 2014). Celem poniższego tekstu jest analiza charakterystyki zbiorów crowdfundingu udziałowego w Polsce na przykładzie emisji zrealizowanych na platformie Beesfund.

1. Rodzaje crowdfundingu

Crowdfunding nie jest jednak zjawiskiem jednorodnym i rozróżnić można kilka typów crowdfundingu, do których zalicza się (*Crowdfunding explained*, 2015):

- Crowdfunding donacyjny lub też oparty na darowiznach – osoby fizyczne przekazują niewielkie kwoty, żeby osiągnąć większy cel finansowania konkretnego projektu charytatywnego, w zamian nie otrzymując zwrotu finansowego ani materialnego. W Polsce wyróżnić można platformy takie, jak polakpotrafi.pl, wspieram.to, zrzutka.pl, siepomaga.pl, patronite.pl.
- Crowdfunding oparty o nagrody – osoby fizyczne wspierają finansowo projekt lub firmę przez wpłaty, oczekując w zamian nagrody niefinansowej. Nagrodą jest przeważnie produkt lub usługa danej firmy, oferowana po niższej cenie w zamian za wsparcie na wczesnym etapie rozwoju produktu lub firmy. Najpopularniejszymi platformami crowdfundingu opartego o nagrody są kickstarter.com oraz indiegogo.com.
- Crowdfunding udziałowy – sprzedaż udziałów w firmie wielu inwestorom w zamian za pozyskanie kapitału finansowego. Mechanika jest w tym wypadku podobna do inwestowania na giełdzie, gdzie inwestor w zamian za konkretną kwotę otrzymuje pakiet akcji, licząc na zwrot zysków w postaci dywidendy lub wzrostu wartości akcji w czasie. Do najpopularniejszych platform na świecie zaliczają się Seedrs.com, Wefunder.com, Fundable.com, Microventures.com, StartEngine.com, SeedInvest.com oraz EquityNet.com.
- Crowdfunding pożyczkowy – tłum pożyczka pieniądze firmie z założeniem, że zostaną one spłacone z odsetkami. Jest to metoda bardzo podobna do tradycyjnego pożyczania z banku, z wyjątkiem tego, że pieniądze pożyczane są od wielu drobnych inwestorów. W Polsce platformą crowdfundingu pożyczkowego jest Crowdy.pl.
- Modele hybrydowe – łączące w sobie elementy kilku rodzajów crowdfundingu i schematów wynagradzania wspierających (Hardy, 2013).

W tabeli 3.24 przedstawione są największe różnice pomiędzy różnymi rodzajami crowdfundingu.

Warto wspomnieć również o polskiej literaturze i opracowaniu K. Gemry (2019), przedstawionym w tabeli 3.25, w którym zwrócono uwagę na wiele elementów wyróżniających crowdfunding udziałowy od pozostałych form crowdfundingu.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.24.

Charakterystyka rodzajów crowdfundingu

Typ crowdfundingu	Donacyjny	Oparty o nagrody	Udziałowy	Pożyczkowy
Motywacja wpłacającego	Wewnętrzna, społeczna	Wewnętrzna, społeczna, zewnętrzna	Zysk finansowy	Społeczna i/lub finansowa
Typ wpłaty	Darowizna	Przedsprzedaż	Inwestycja	Pożyczka
Oczekiwany zwrot	Niematerialny	Niematerialny i materialny	Zwrot z inwestycji	Zwrot z inwestycji
Główne zastosowanie	Cele charytatywne, dziennikarstwo	Produkty dla „early adopters”, prezenty	Start-upy	Krótkoterminowe pożyczki
Proces skomplikowania	Bardzo niski	Niski	Wysoki	Średni
Przykładowi beneficjenci	Organizacje charytatywne, właściciele projektów, muzycy	Start-upy, wpłacający	Start-upy	Osoby fizyczne, spółki
Typ kontraktu	Bez znaczącej nagrody/wynagrodzenia	Umowa zakupu	Umowa udziałowa	Umowa pożyczki

Źródło: „Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges”, M. Hossain, G.O. Oparaocha, 2017, *Entrepreneurship Research Journal*, 7(2).

Tabela 3.25.

Różnice pomiędzy crowdfundingiem udziałowym a pozostałymi formami crowdfundingu

Crowdfunding	Udziałowy	Pozostałe formy
Komu przeznaczony?	Spółki w fazie wczesnego rozwoju lub dojrzałości	Artyści, wynalazcy, aktywiści, przedsiębiorcy
Forma wsparcia	Inwestycja	Donacja lub przedsprzedaż
Forma zwrotu	Udziały lub akcje	Nagrody materialne i symboliczne
Motywy wspierających	Chęć zarobienia	Emocjonalne

Źródło: „Crowdfunding udziałowy jako forma finansowania rozwoju przedsiębiorstwa”, K. Gemra, 2019, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, s. 51.

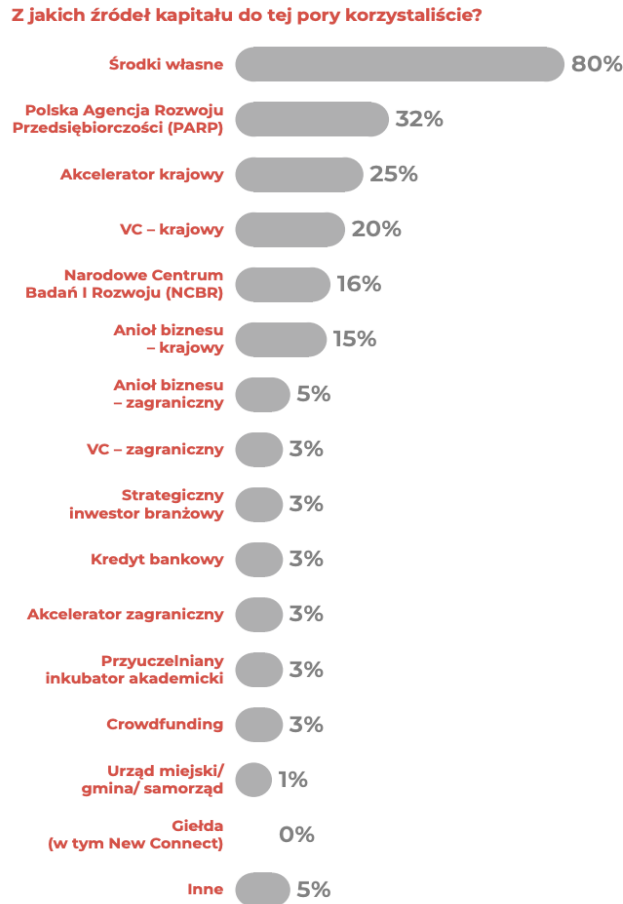
Obie wyżej wymienione analizy stawiają tezę o motywacji finansowej wpłacającego w crowdfundingu udziałowym, która przejawia się jako zysk finansowy lub chęć zarobienia pieniędzy. Chęć poprawy własnej sytuacji materialnej oraz pragmatyczna inwestycja, która ma kierować wpłacającymi w crowdfundingu udziałowym, zestawiana jest z emocjonalnym podejściem osób wpłacających w przypadku innych typów crowdfundingu, w tym w szczególności w crowdfundingu donacyjnym. Stwierdzenie to jest uzasadnione, jak również podparte obserwacjami wynikającymi z kampanii crowdfundingowych na świecie. Niemniej jednak analiza najbardziej udanych oraz skutecznych kampanii crowdfundingowych w Polsce – rozwinięta w późniejszej części niniejszego tekstu – pozwala wysnuć tezę, że elementy: emocjonalny i pozafinansowy także mogą wpływać na aktywność inwestorów oraz stanowić motywację do wsparcia analizowanych projektów.

2. Crowdfunding udziałowy w Polsce

Crowdfunding udziałowy jest najczęściej wykorzystywany przez firmy dopiero rozpoczynające działalność lub na bardzo wczesnym etapie rozwoju jako alternatywny sposób na pozyskanie kapitału (Kaczan, 2019). Oprócz bycia innowacyjnym sposobem na pozyskiwanie środków na nowe projekty, biznesy lub pomysły, crowdfunding jest też metodą budowania społeczności wokół sprzedawanego produktu lub rozpoczynanej inicjatywy (Hui, Gerber, Greenberg, 2012). Korzystając z siły społeczności internetowej, można również uzyskać przydatne informacje o rynku i dostęp do nowych klientów. Nawet niewielkie jednostkowe wpłaty zebrane od dużej społeczności zgromadzonej wokół projektu mogą zapewnić kwoty finansowania podobne lub też przekraczające wartości rund załączkowych (seed) od funduszy Venture Capital czy aniołów biznesu (Łukowski, Zygmantowski, 2019). Nie trudno więc zrozumieć, dlaczego crowdfunding może być interesującą alternatywą pozyskania kapitału dla startupów. Pomimo wzrostu zainteresowania crowdfundingiem – tak ze strony organizujących zbiórki, wspierających, jak i mediów – crowdfundingu wciąż nie można postrzegać jako wiodącej lub znaczącej formy pozyskiwania kapitału przez start-upy. W raporcie Fundacji Poland z 2020 roku, bazującym na dorocznym kwestionariuszu wypełnianym przez polskie start-upy, jedynie 3% ankietowanych start-upów korzystało z tego źródła kapitału, co zostało przedstawione na rysunku 3.9.

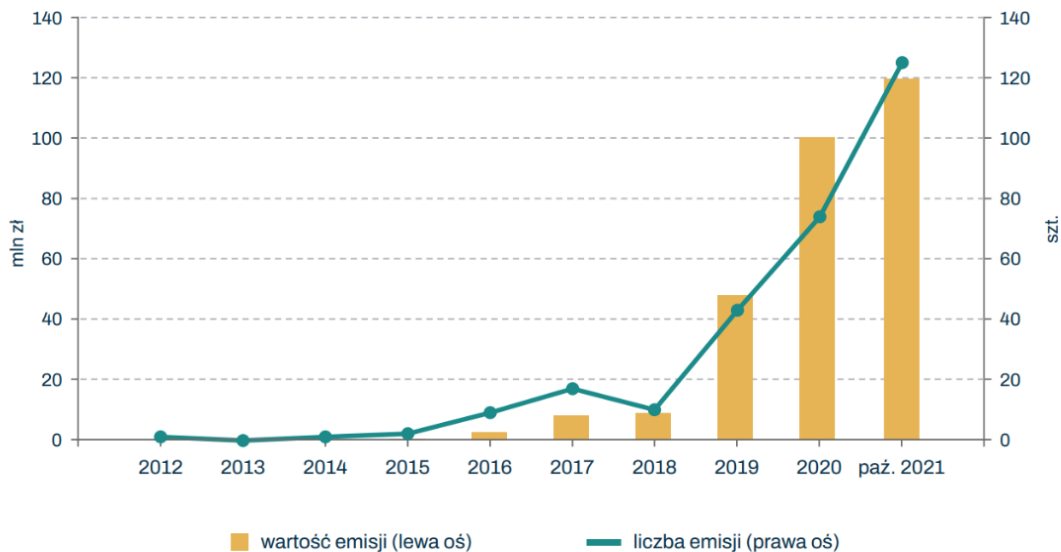
Pomimo stosunkowo niewielkiego znaczenia w pozyskiwaniu środków przez start-upy w Polsce, wartość przeprowadzanych emisji crowdfundingowych w Polsce stale rośnie rok do roku. Dane do dnia 21 października 2021 pokazują, że rok 2021 był rekordowy pod względem ilości i wartości przeprowadzonych emisji. Z pewnością wpływ na dynamikę wzrostu ilości i wartości emisji crowdfundingowych – przedstawioną na rysunku 3.10, miały uregulowania prawne, które od 2018 roku pozwalają na maksymalną kwotę emisji w wysokości 1 mln euro (poprzednio 100 tys. euro).

Uwarunkowania współczesnego zarządzania



Rysunek 3.9. Źródła kapitału finansowego start-upów w Polsce.

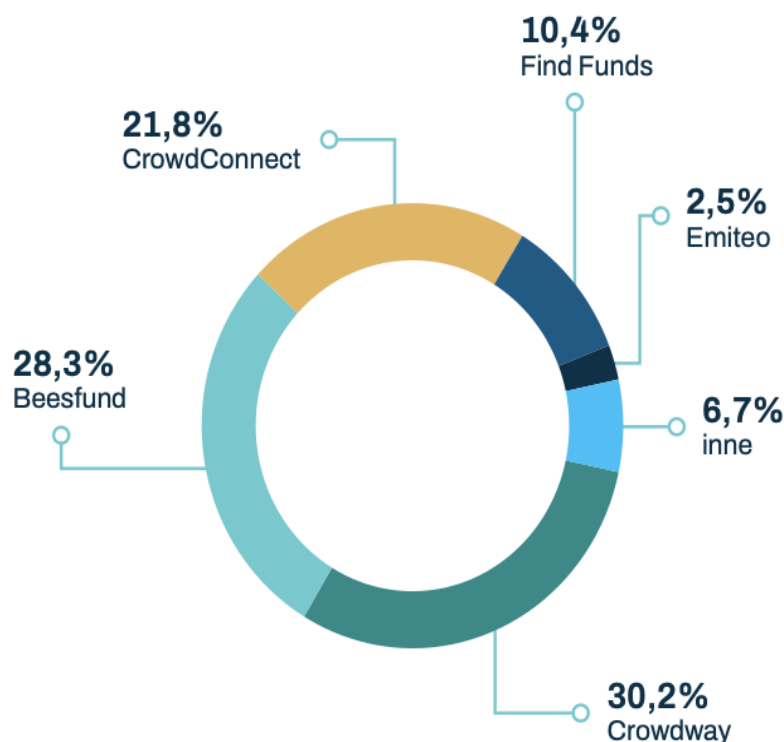
Źródło: https://uploads.strikinglycdn.com/files/cc354dae-2b6d-4739-bdad-b375c096a437/Polskie%20Startupy%202020%20COVID%20EDITION%20PL_%20www.pdf (dostęp: 25.09.2021).



Rysunek 3.10. Wartość oraz liczba emisji crowdfundingowych w Polsce 2012-2021.

Źródło: https://zpf.pl/pliki/raporty/raport-crowdfunding_2021.pdf (dostęp: 30.09.2021).

W Polsce istnieje obecnie 12 platform crowdfundingowych, które przeprowadziły od stycznia do października 2021 roku łącznie 76 emisji, a spółki pozyskały 106 mln zł. Na rysunku 3.11 przedstawiono procentowy udział platform w zbiórkach crowdfundingu udziałowego za okres 01.2012-10.2021.



Rysunek 3.11. Udział platform crowdfundingowych w rynku (emisje z okresu 01.2012-10.2021). Źródło: https://zpf.pl/pliki/raporty/raport-crowdfunding_2021.pdf (dostęp: 30.09.2021).

Polskie platformy crowdfundingu udziałowego działają jako strony internetowe, które umożliwiają interakcję między organizującą zbiórkę spółką a społecznością skupioną wokół tych projektów i chcącą je wesprzeć. Do usług oferowanych przez platformy crowdfundingowe zaliczyć można m.in. obsługę płatności, usługi prawnicze, marketing i komunikację z inwestorami. Platformy pobierają opłatę wstępną od spółek za możliwość przeprowadzenia emisji, a jej wysokość jest w większości wypadków uzależniona od docelowej kwoty zbiórki. Dodatkową opłatą pobieraną od spółek jest tzw. success fee, rozumiany jako z góry ustalony procent ostatecznej kwoty zbiórki, który zostanie zapłacony przez spółkę na rzecz platformy². Na stronach crowdfundingowych platform widnieją również informacje takie, jak sumaryczna kwota zainwestowana w dany projekt w toku kampanii czy liczba inwestorów. Zainteresowani inwestycją mają również możliwość interakcji i zadawania spółkom pytań (Agrawal, Catalini, Goldfarb, 2015). Ze względu na wzrost zainteresowania crowdfundingiem jako formą inwestycji w Polsce, jak też relatywny brak uwarunkowań działania platform crowdfundingowych, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego wydał Stanowisko, w którym wyjaśnia, a także precyzuje zasady funkcjonowania platform crowdfundingowych (Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 2020).

² Doświadczenia własne Autora ze współpracy ze spółkami przeprowadzającymi emisje crowdfundingowe – opracowywania strategii crowdfundingowej oraz przygotowywania materiałów marketingowych.

Platformy crowdfundingowe nie przyjmują wszystkich chętnych spółek, a selekcja projektów odbywa się znacznie bardziej skrupulatnie niż w przypadku innych typów crowdfundingu (Bouncken, Komorek, Kraus, 2015). Platformy dogłębnie weryfikują spółki i oceniają szansę powodzenia projektu oraz samej zbiórki. Na bazie tych analiz podejmują ostateczną decyzję o zgodzie na przeprowadzenie zbiórki. Zapewnienie wysokiej jakości projektów i interesujących spółek jest kluczowe dla działalności platformy crowdfundingowej. Brak powodzenia zbiórek oraz niska atrakcyjność spółek przeprowadzających emisje na danej platformie może zniechęcić drobnych inwestorów stanowiących społeczność platformy do przyszłych inwestycji. Co więcej, słabe projekty i nieudane zbiórki mogą zachwiać zaufaniem do platformy crowdfundingowej ze strony spółek chętnych przeprowadzić kampanię crowdfundingową w przyszłości, co negatywnie wpłynęłoby również na jakość przyszłych zgłoszeń i działalność platformy.

Pierwszą polską platformą crowdfundingową udziałowego był Beesfund, założony w 2012 roku, zaś platformy Crowdway oraz FindFunds powstały w 2016 roku (Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, 2020). Każdej platformie crowdfundingowej udziałowego zależy na zbudowaniu trwałej i wiernej społeczności inwestorów, z którymi kontakt utrzymywany jest poprzez media społecznościowe oraz newsletter. W tabeli 3.26 zawarte zostało podsumowanie profili społecznościowych największych platform w Polsce na dzień 24.10.2021.

Tabela 3.26.

Spółeczność skupiona wokół platform crowdfundingowych udziałowych w Polsce

Platforma crowdfundingowa	Facebook – liczba polubień	LinkedIn – liczba obserwujących
Emiteo	696	514
Beesfund	9 170	1 034
Crowdway	2 524	1 063
Crowdconnect	1 160	333
Findfunds	1 188	206
Smartfunds	115	66

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych na stronach www.facebook.com i www.linkedin.com (dostęp: 24.10.2021).

3. Analiza kampanii crowdfundingowych na platformie Beesfund

Do przeprowadzenia szczegółowych analiz kampanii crowdfundingowych wybrana została platforma Beesfund, która jest jedną z 2 najpopularniejszych platform crowdfundingowych udziałowych w Polsce według liczby przeprowadzonych kampanii, zebranego kapitału i interakcji w mediach społecznościowych (Gemra, Hościłowicz, 2021). Pod uwagę w opracowaniu wzięte zostały kampanie zrealizowane na platformie Beesfund, które przekroczyły 1 mln zł pozyskanych wpłat od inwestorów – informacje o tych kampaniach pozyskano ze strony www.beesfund.com według stanu na dzień 26.10.2021 roku.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Tabela 3.27.

Zestawienie emisji crowdfundingowych na platformie Beesfund z łączną kwotą zbiórki powyżej 1 mln zł

Spółka	Pozyskana kwota (zł)	Liczba inwestorów	Czas trwania (dni)	Data emisji	Procent oferowany	Średnia wpłata (zł)	Wycena (zł)	Typ
Wisła Kraków S.A.	4 000 000	9121	1	05.02.2019	5.1153%	439	78196782	Klub Sportowy
Wisła Kraków S.A.	3 091 000	8885	92	13.03.2020	5.189%	348	59568318	Klub Sportowy
Browar Jastrzębie S.A.	3 877 275	4342	92	22.10.2018	35.15%	893	11030657	Producent Alkoholu
Browar Jastrzębie S.A.	1 540 973	750	86	02.06.2021	20.82%	2055	7401410	Producent Alkoholu
Wolfand Oak Distillery S.A.	4 202 820	1482	91	22.01.2020	23.7287%	2836	17711969	Producent Alkoholu
LiRoyal.pl S.A.	3 558 082	735	92	02.06.2021	9%	4841	39534250	Kosmetyki
Browar Brokreacja S.A.	1 687 929	1135	92	24.05.2019	20%	1487	8439648	Producent Alkoholu
Browar Brokreacja S.A.	1 540 748	440	91	07.09.2020	7.751%	3502	19878065	Producent Alkoholu
Mazurska Manufaktura S.A.	2 538 924	1010	90	02.04.2019	12.5%	2514	20311396	Producent Alkoholu
CSTORE S.A.	1 230 379	512	92	14.07.2020	12.49%	2403	9850920	Oprogramowanie
CSTORE S.A.	1 248 729	133	91	12.04.2021	9.39%	9389	13298503	Oprogramowanie
MC2 Innovations S.A.	1 481 052	551	92	09.03.2020	12.07%	2688	12270522	Oprogramowanie
BIOGO S.A.	2 198 807	690	63	19.01.2021	13%	3187	16913906	E-commerce
OZE Rentier S.A.	2 019 592	636	92	18.03.2021	24.99%	3175	8081601	Farmy fotowoltaiczne
Brodacz S.A.	1 273 980	1104	92	26.11.2018	40%	1154	3184950	Producent Alkoholu
Browar Wrzęźel S.A.	1 769 276	2515	92	25.11.2019	30%	703	5897587	Producent Alkoholu
Balticus S.A.	1 655 683	546	92	10.03.2020	15.959%	3032	10374607	Producent Zegarków
OGEN S.A.	1 396 337	592	90	29.01.2019	17%	2359	8213747	Genetyka
Śląska Grupa Kapitałowa S.A.	1 307 954	769	92	03.03.2020	25%	1701	5231819	Nieruchomości
Wealthon Fund S.A.	1 252 700	264	38	05.03.2019	20%	4745	6263500	Branża prawnicza
Gaming Tech Esports Media S.A.	1 247 947	2399	12	28.08.2020	15.625%	520	7986863	Czasopismo komputerowe
Runmageddon S.A.	1 224 267	1281	90	13.06.2019	2.5%	956	48970704	Wydarzenie sportowe
FerrumLabs S.A.	1 203 730	257	92	24.06.2021	20%	4684	6018654	Kosmetyki
MIGAM "RKPK" Sp. z o.o. S.K.A.	1 200 000	85	72	11.08.2021	5%	14118	24000000	Oprogramowanie
Heroo S.A.	1 044 275	673	91	29.04.2020	17.91%	1552	5830681	Operator Telekomunikacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych na stronach internetowych poszczególnych emisji crowdfundingowych.

W tabeli 3.27 przedstawione zostały kampanie crowdfundingowe na Beesfund wraz z liczbą inwestorów, czasem trwania kampanii, początkiem emisji, oferowanym procentem udziałów w spółce, średnią wartością wpłaty oraz typem spółki. Dane o kampaniach zostały pozyskane ze stron internetowych specjalnie przygotowanych na potrzeby emisji crowdfundingowych. Aż 19 z 25 kampanii trwało 90 dni lub więcej. Rekordzistą pod kątem trwania emisji była Wisła Kraków, której pierwsza emisja z 2019 roku trwała jedynie jeden dzień, a firma pozyskała aż 4 mln zł. Można zauważyć znaczną różnicę w oferowanym procencie udziałów w spółce w ramach poszczególnych emisji, wahającego się od 2,5% w przypadku Runmageddon S.A. do 40% w przypadku Brodacz S.A. Wysoki procent udziałów, który firma Brodacz S.A. oddała w emisji crowdfundingowej, przełożył się również na relatywnie niską jej wycenę, która wyniosła 3 184 950 zł. To najniższa wycena spośród wszystkich analizowanych spółek. Najwyższa wycena przypadła z kolei Wiśle Kraków S.A. w pierwszej emisji z 2019 roku, kiedy wartość spółki została ustalona na poziomie 78 196 782 zł. Warto podkreślić, że emisja akcji Wisły Kraków łączyła w sobie wiele z elementów crowdfundingu donacyjnego – inwestorami byli w dużej mierze jej kibice, którzy nie liczyli na zysk finansowy z inwestycji, lecz chcieli wspomóc klub, któremu kibicowali. Występował więc w tym przypadku element „emocjonalny”, charakterystyczny dla crowdfundingu donacyjnego. Dotychczasowe prace dotyczące crowdfundingu wykazały, że interakcje społeczne oraz znajomość projektów prowadzących emisje crowdfundingowe mają wpływ na zmniejszenie niepewności związanej z inwestycją u potencjalnych inwestorów (Herve i in., 2019).

Wisła Kraków wyróżnia się na tle innych kampanii również pod kątem liczby inwestorów, ponieważ w obydwu przeprowadzonych kampaniach liczba wpłacających oscylowała wokół 9 tys. Jeżeli wziąć pod uwagę, że jedynie 10 z 25 spółek zdołało zebrać wpłaty od więcej niż 1 tys. inwestorów, kampania Wisły Kraków znacznie różni się od innych emisji, co tłumaczone może być przez liczną rzeszę kibiców tego klubu sportowego. Trzecią zbiórką z największą liczbą wpłat była kampania Browaru Jastrzębie S.A., która zgromadziła wpłaty od 4 342 inwestorów. Analizując średnią wysokość wpłaty per inwestor, zauważyć można, że 3 kampanie z najniższą wartością średnich wpłat (2 emisje Wisły Kraków S.A. i Gaming Tech Esports Media S.A.) to spółki z dużą społecznością skupioną wokół swoich projektów. Wisła Kraków jest jednym z najbardziej popularnych klubów sportowych w Polsce z długą tradycją oraz szeroką bazą kibiców wykraczającą poza sam Kraków. Piłka nożna jako sport jest jednym z najpopularniejszych sportów w Polsce. Gaming Tech Esports Media S.A. to z kolei wydawca popularnego czasopisma komputerowego CD-Action, jednego z pierwszych w Polsce, którego pierwszy numer ukazał się w 1996 roku.

Wart odnotowania jest fakt względnego sukcesu zbiórek producentów wyrobów alkoholowych – aż 8 z 25 kampanii, które osiągnęły ponad 1 mln zł wpłat, to kampanie producentów alkoholi: 2-krotnie Browar Jastrzębie S.A., Wolf and Oak Distillery S.A., 2-krotnie Browar Brokreacja S.A., Mazurska Manufaktura S.A., Brodacz S.A., Browar Wręzel S.A. Odnotować można również 4 udane kampanie spółek zajmujących się oprogramowaniem: 2-krotnie kampanie CSTORE S.A., MC2 Innovations S.A. oraz MIGAM “RKPK” Sp. z o.o. S.K.A.

Celem bardziej szczegółowej analizy wpłat od inwestorów w poszczególnych projektach, Autor zdecydował o pogłębionej analizie 2 kampanii crowdfundingowych – MIGAM “RKPK” Sp. z o.o. S.K.A. (MIGAM) i Runmageddon S.A. (Runmageddon).

Wybór MIGAM został podyktowany faktem, że kampania odniosła sukces przy udziale najmniejszej liczby inwestorów (jedynie 85) i największej średniej wpłacie per inwestor z wszystkich analizowanych projektów (14 118 zł). Runmageddon reprezentuje z kolei przykład projektu z dużą społecznością skupioną wokół niego, co znajduje również odzwierciedlenie w relatywnie dużej liczbie inwestorów (1 281), niskiej średniej wpłacie (956 zł), najniższym oddanym procencie udziałów (2,5%) i 3. najwyższą wyceną wśród analizowanych spółek (48 970 704 zł). Na stronach kampanii crowdfundingowych obu spółek znaleźć można indywidualne wpłaty każdego z inwestorów, które zostały manualnie spisane i podsumowane celem analizy.

MIGAM

MIGAM to spółka założona w 2011 roku, której główną osią działania jest usprawnienie komunikacji pomiędzy Głuchymi klientami a słyszącymi pracownikami obsługi klientów. Początkowo spółka skupiała się na słowniku do nauki języka migowego, a obecnie rozwija natomiast unikalną usługę tłumacza online, uwzględniającą autorski system do wideo-połączeń. Rozwiązanie MIGAM pozwala Głuchym połączyć się z tłumaczem z dowolnego urządzenia i porozumieć się w urzędzie czy też placówce edukacyjnej w Polskim Języku Migowym (www.migam.org dostęp: 11.10.2021).

Tabela 3.28.

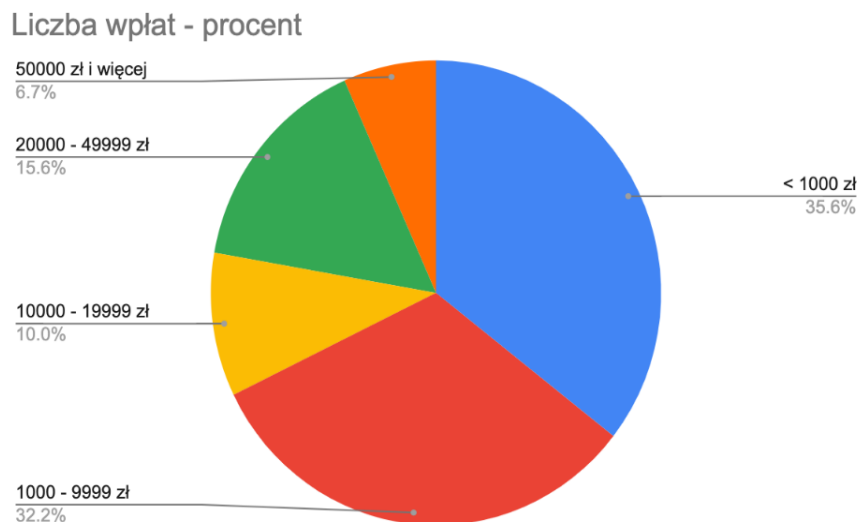
Podsumowanie wpłat na emisję crowdfundingową MIGAM

Wpłaty	Sumaryczna wartość wpłat	Liczba wpłat
<1000 zł	16 600	32
1 000-9 999 zł	62 000	29
10 000-19 999 zł	105 000	9
20 000-49 999 zł	466 300	14
50 000 zł i więcej	550 100	6

Źródło: opracowanie własne.

Kampania MIGAM charakteryzowała się małą liczbą inwestorów – jedynie 85 – którzy jednak zapewnili spółce względny sukces w postaci wpłat na ponad 1 mln zł. Niemniej jednak, patrząc na konkretne przedziały wpłat, wpłaty wynoszące ponad 50 000 zł (których było sumarycznie 6) odpowiadały aż za 45,8% wartości pozyskanego kapitału MIGAM, choć ilościowo było to jedynie 6,7% wpłat. Widać więc, że prawie połowa środków zgromadzonych przez MIGAM w kampanii pochodzi od większych inwestorów, których ze względu na wysokość wpłat moglibyśmy nazwać aniołami biznesu. Sumarycznie wszystkie wpłaty powyżej 20 000 zł wyniosły w przypadku MIGAM 1 016 400 zł, co odpowiada za 22,3% ilości wszystkich wpłat i aż 84,7% wartości wszystkich wpłat – szczegółowe dane przedstawione są w tabeli 3.28 oraz na rysunkach 3.12 i 3.13. Z drugiej strony, wpłaty poniżej 1 000 zł odpowiadały jedynie za 1,4% pozyskanego kapitału, choć ilościowo stanowiły aż 35,6% wpłat, co pokazuje iż „tłum” ze słowa crowdfunding przyczynił się do sukcesu zbiórki w znacznie skromniejszym zakresie niż kilku dużych inwestorów. Mediana wpłat na zbiórkę MIGAM wyniosła 1 500 zł, a odchylenie standardowe osiągnęło bardzo wysoką wartość jak na kampanię crowdfundingową, wynoszącą 30 346,76 zł. Charakterystyka zbiórki MIGAM,

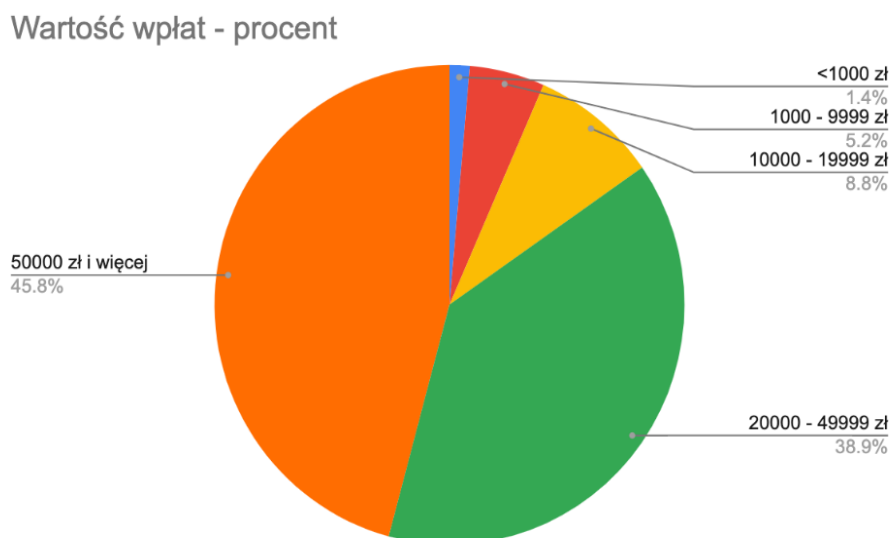
posiadającej najwyższą średnią wpłat z analizowanych zbiórek na platformie Beesfund, w pewnym stopniu stoi więc w sprzeczności z definicją crowdfundingu i percepcją dotyczącą charakteru inwestorów biorących w nim udział oraz wartości pojedynczej inwestycji.



Rysunek 3.12. Wpłaty na emisję crowdfundingową MIGAM – według liczby wpłat.
Źródło: opracowanie własne.

Runmageddon

Runmageddon to jedna z najbardziej znanych w Polsce marek organizujących cykl biegów z przeszkodami, która rozpoczęła swoją działalność w 2014 roku. Oprócz biegu, uczestnicy wydarzeń muszą przeskakiwać przez dziury, czołgać się w błocie, wspinać po linie, wdrapywać po ścianach czy przedzierać przez dym. W 2019 roku ponad 90 tys. osób w całej Polsce – dzieci i dorosłych – uczestniczyło w różnego typu wydarzeniach i biegach organizowanych przez Runmageddon (www.runmageddon.pl, dostęp: 12.10.2021).



Rysunek 3.13. Wpłaty na emisję crowdfundingową MIGAM – według wartości wpłat.
Źródło: opracowanie własne.

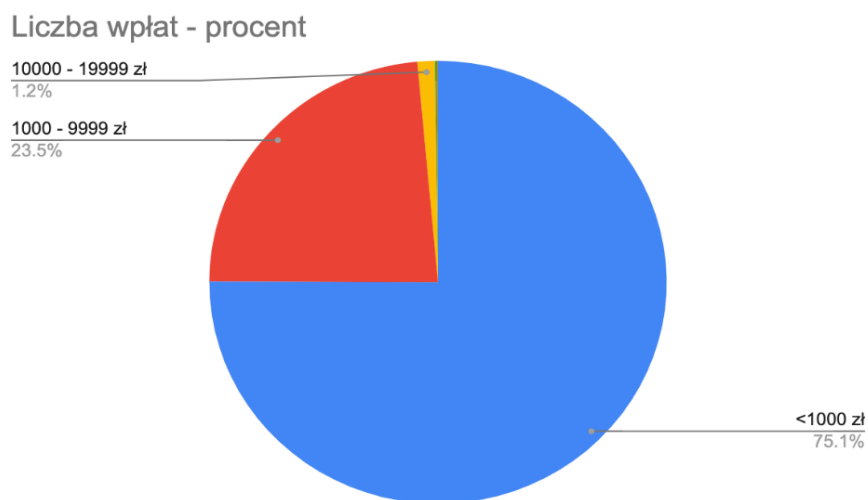
Tabela 3.29.

Podsumowanie wpłat na emisję crowdfundingową Runmageddon

Wpłaty	Sumaryczna wartość wpłat	Liczba wpłat
<1000 zł	306 399,6	1 035
1 000-9 999 zł	647 868	324
10 000-19 999 zł	170 000	17
20 000-50 000 zł	50 000	2
50 000 zł i więcej	50 000	1

Źródło: opracowanie własne.

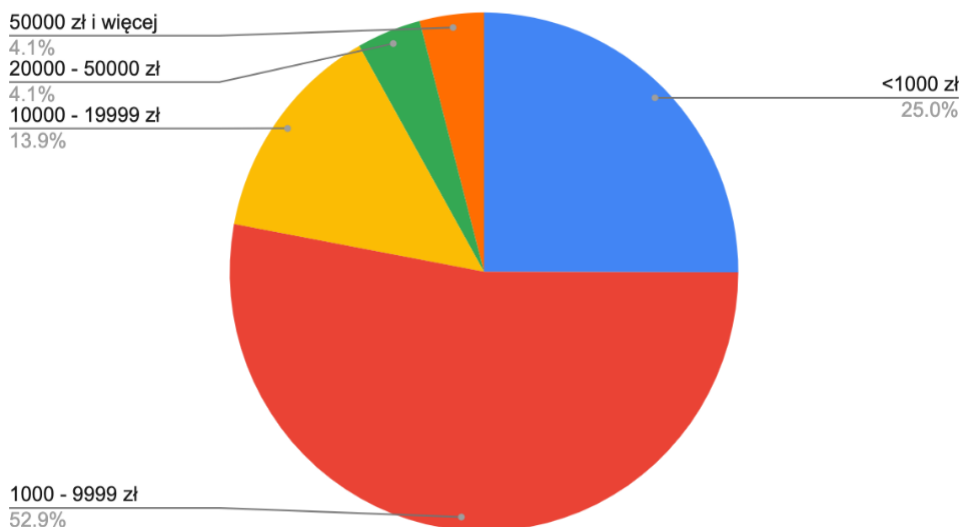
Zbiórka Runmageddon charakteryzowała się przede wszystkim niskim procentem oddanych udziałów (2,5%), jak również bardzo wysoką wyceną spółki na poziomie 48 970 704 zł. Runmageddon jako spółka posiadała dużą przewagę i korzyść przy organizowaniu zbiórki, jaką jest społeczność zorganizowana wokół tego projektu. Ten fakt odzwierciedlony został również w analizie wpłat – drobne wpłaty od „tłumu” o wysokości poniżej 1 000 zł stanowią 75,1% ilości wszystkich wpłat, a wpłaty do 9 999 zł stanowią sumarycznie aż 98,6% liczby wszystkich wpłat – szczegółowe dane podane są w tabeli 3.29 oraz na rysunkach 3.14 i 3.15. Jedynie jeden inwestor zainwestował ponad 50 000 zł, a 2 inwestorów zdecydowało się wpłacić kwotę w przedziale 20 000-50 000 zł. Co ciekawe, w przypadku wartości wpłat, to inwestorzy, którzy zainwestowali pomiędzy 1 000 a 9 999 zł przyczynili się do zebrania największej procentowo sumy zbiórki, czyli 52,9%, a najliczniej reprezentowani drobni inwestorzy z wpłatami do 1 000 zł odpowiadali za 25% zebranej kwoty zbiórki. Sumarycznie wpłaty od inwestorów powyżej 20 000 zł wyniosły 100 000 zł i stanowiły 8,2% wartości wszystkich wpłat. Zestawiając te dane z kampanią MIGAM, w przypadku, której to wpłaty powyżej 20 000 zł wyniosły 1 016 400 zł i stanowiły 84,7% wartości wszystkich wpłat, dostrzec można znaczne różnice w typie inwestorów i charakterystyce inwestycyjnej tych 2 zbiórek. Mediana wpłat na kampanię Runmageddon wyniosła 300 zł, a odchylenie standardowe było znacznie niższe niż w przypadku kampanii MIGAM i wyniosło 2 128,21 zł.



Rysunek 3.14. Wpłaty na emisję crowdfundingową Runmageddon – według liczby wpłat.

Źródło: opracowanie własne.

Wartość wpłat - procent



Rysunek 3.15. Wpłaty na emisję crowdfundingową Runmageddon – według wartości wpłat.
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Rosnąca liczba zbiórek crowdfundingowych i artykuły medialne o nich mogą sprawiać wrażenie, jakoby crowdfunding udziałowy był nieodłącznym i ważnym elementem polskiej sceny start-upowej, stanowiąc jedno z głównych źródeł pozyskiwania kapitału przez start-upy. Bliższa analiza danych statystycznych pokazuje jednak, że choć jest to zyskujący na popularności sposób na pozyskanie kapitału przez młode spółki, to nie jest on procentowo tak istotny spośród innych sposobów finansowania. Rok do roku przeprowadzanych jest jednak coraz więcej emisji crowdfundingowych, które osiągają rekordowe kwoty zbiórek. Platformy crowdfundingowe posiadają również zdecydowanie więcej spółek chętnych do przeprowadzenia emisji niż społeczność inwestorów jest w stanie sfinansować. Aktywność w mediach społecznościowych i liczba inwestorów skupionych wokół platform pokazuje, że polski rynek crowdfundingu jest wciąż na etapie wzrostowym i edukacyjnym.

Analiza udanych emisji na platformie Beesfund pozwala zauważyć pewną tendencję, którą jest wpływ branży, w której działa spółka, na powodzenie kampanii crowdfundingowej. Znaczna większość spółek, które zebrały ponad 1 mln zł na Beesfund, to spółki B2C (Business to Consumer – produkt kierowany do klienta indywidualnego), których produkt jest łatwy do zrozumienia dla drobnych niewyspecjalizowanych inwestorów, a także może nieść ze sobą podłoże emocjonalne – np. spółki z branży piwowarstwa rzemieślniczego (Gomulski, 2021). Aż 8 z 25 emisji, które zebrały najwięcej środków na Beesfund, to producenci alkoholi, a w przypadku platformy Crowdway aż 11 z 12 emisji crowdfundingowych, które zebrały najwięcej środków, to emisje producentów alkoholi lub też produktów na bazie marihuany. Choć marihuana jest m.in. używką, to produkty spółek przeprowadzających kampanie crowdfundingowe związane były z innym jej przeznaczeniem, chociażby na rynku kosmetycznym – fakt ten jednak nie zmniejszył zainteresowania nimi. Pokazuje to, że branża i atrakcyjność produktu dla klienta indywidualnego ma – na tym etapie rozwoju crowdfundingu

w Polsce – spore znaczenie, a podobne wnioski wysuwano też w publikacjach analizujących zagraniczne praktyki crowdfundingowe (Kim, Cho, Lee, 2016). W przypadku spółek B2C crowdfunding udziałowy może także pełnić dwojaką rolę – z jednej strony jest nią pozyskanie kapitału, zaś z drugiej reklama produktu lub usługi oferowanej przez spółkę. Kampania crowdfundingowa jest połączona wtedy ze wzmożoną działalnością marketingową oraz wieloma artykułami w prasie bądź też z wywiadami w mediach społecznościowych. L. Jaroniec, właściciel marki Ironman i projektu IronResorts, który zorganizował zbiórkę crowdfundingową na platformie Emiteo, podkreślał w wywiadzie (www.youtu.be/Gpflu10sqkc8, dostęp: 07.11.2021), że jednym ze strategicznych powodów przeprowadzenia emisji crowdfundingowej IronResorts było pozyskanie klientów dla nowego projektu i ambasadorów marki. Jak więc widać, spółki dostrzegają pozafinansowe korzyści wynikające z przeprowadzenia kampanii crowdfundingowej. Co więcej, mimo asocjacji crowdfundingu udziałowego z motywacjami finansowymi inwestorów, okazuje się, że część inwestorów może się również kierować pozafinansowymi motywacjami, które bliższe są crowdfundingowi donacyjnemu (Belleflamme, Lambert, Schweinbacher, 2014). Zauważyć to można chociażby w przypadku emisji na platformie Beesfund, przeprowadzonych przez Wisłę Kraków bądź też organizatora biegów ekstremalnych Runmageddon, którzy zgromadzili wokół swoich projektów zaangażowaną społeczność. Pozytywnie na decyzje inwestorów w crowdfundingu wpływa także marka osobista właściciela (Moon, Hwang, 2018). Rolę marki osobistej właściciela widać w przypadku emisji projektów J. Palikota, którego spółki mają za sobą kilka udanych emisji na kwotę powyżej 4 mln zł na kilku różnych platformach (www.crowdway.pl i www.beesfund.pl, dostęp: 26.10.2021). Polska nie ma długiej tradycji crowdfundingu i wciąż niezbędna jest edukacja dotycząca konkretnych benefitów i sposobów, w jaki drobni inwestorzy mogą zarobić na tym sposobie inwestowania swojego kapitału. Analiza zbiórki MIGAM pokazuje również, że „tłum”, od którego powstała nazwa crowdfundingu, może zostać zastąpiony przez kilku większych inwestorów indywidualnych. MIGAM charakteryzuje się znaczną liczbą dużych inwestorów, których możemy nazwać aniołami biznesu ze względu na wysokie wpłaty, przekraczające kwotę 50 tys. zł (Szul, 2011). Można więc postawić tezę, że crowdfunding nie służy wyłącznie do promocji i pozyskania drobnych inwestorów („tłumu”), ale też aniołów biznesu, którzy przy okazji crowdfundingowej emisji mogą zainwestować w spółki, o których istnieniu wcześniej nie wiedzieli.

Bibliografia

- Agrawal, A., Catalini, C., Goldfarb, A. (2015). Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(2), 253-274.
- Belleflamme, P., Lambert, T., Schweinbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609.
- Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A. (2013). Individual Crowdfunding Practices. *Venture Capital*, 15(4), 313-333.
- Bouncken, R., Komorek, M., Kraus, S. (2015). Crowdfunding: The Current State of Research. *International Business & Economics Research Journal*, 14(3), 407-416.
- Cardebat, J.-M., Vignolles, A. (2018). Crowdfunding in the Wine Industry. *Journal of Wine Economics*, 13(1), 57-82.

- Crowdfunding explained*. (2015). European Commission. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10229/attachments/1/translations/en/renditions/native>.
- Frańczuk, M. (2014). Crowdfunding – finansowanie społecznościowe. Zarys instytucji w świetle polskich regulacji prawnych. *Zeszyty Naukowe UEK*, 6(930), 47-57.
- Fundacja Startup Poland. (2020) *Raport 2020 Polskie startupy – Covid edition*. Pobrane z: https://uploads.strikinglycdn.com/files/cc354dae-2b6d-4739-bdad-b375c096a437/Polskie%20Startupy%202020%20COVID%20EDITION%20PL_%20www.pdf.
- Gemra, K. (2019). Crowdfunding udziałowy jako forma finansowania rozwoju przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, 47-55.
- Gemra, K., Hościłowicz, P. (2021). Świadomość funkcjonowania crowdfundingu. *Gospodarka Narodowa*, 2(306), 67-90.
- Gomulski, K. (2021). Crowdfunding udziałowy jako metoda finansowania inwestycji w branży piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 60(3), 70-81.
- Hardy, W. (2013). How to perfectly discriminate in a crowd? A theoretical model of crowdfunding. *Working Papers*, 16(101), 1-28.
- Herve, F., Manthe, E., Sannajust, A., Schwienbacher A. (2019). Determinants of individual investment decisions in investment-based crowdfunding. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(5-6), 762-783.
- Hervé, F., Schwienbacher, A. (2018). Crowdfunding and Innovation. *Journal of Economic Surveys*, 32(5), 1514-1530.
- Hossain, M., Oparaocha, G. (2017). Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(2), 102-116.
- Hui, J., Gerber, E., Greenberg, M. (2012). Easy money? The demands of crowdfunding work. *Proceedings of the Segal Design Institute Technical Report*, 4, 1-11. Pobrane z: https://cpbus-e1.wpmucdn.com/sites.northwestern.edu/dist/3/3481/files/2012/11/Easy-Money-_The-Demands-of-CrowdfundingWork-_2012.pdf.
- Ingram, C., Teigland, R. (2013). *Crowdfunding among IT entrepreneurs in Sweden: A qualitative study of the funding ecosystem and ICT entrepreneurs' adoption of crowdfunding*. Pobrane z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2289134.
- Kaczan, D. (2019). Crowdfunding jako innowacyjna metoda finansowania projektów przez społeczeństwo na przykładzie branży fintech. *Zarządzanie Mediami*, 7(2), 117-126.
- Kim, J., Cho, D., Lee, B. (2016). *The Mind Behind Crowdfunding: An Empirical Study of Speech Emotion in Fundraising Success*. Thirty Seventh International Conference on Information Systems. Dublin. Pobrane z: <https://core.ac.uk/download/pdf/301370444.pdf>.
- Łukowski, M., Zygmantowski, P. (2019). The role of crowdfunding in reducing the equity gap in Poland. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3, 190.
- Majewski, P. (2020). Crowdfunding – cechy i typologia. *Gospodarka Narodowa*, 1(301), 139-152.
- Moon, Y., Hwang, J. (2018). Crowdfunding as an Alternative Means for Funding Sustainable Appropriate Technology: Acceptance Determinants of Backers. *Sustainability*, 10(5), 1456-1474.
- Szul, E. (2011). Anioły biznesu – ich znacznie w rozwoju przedsiębiorczości. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 18, 323-334.
- Urząd Komisji Nadzoru Finansowego. (2020). *Stanowisko Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego dotyczące zasad funkcjonowania tzw. Platform crowdfundingu inwestycyjnego*. Pobrane z: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stanowisko_UKNF_dot_platform_crowdfundingu_inwestycyjnego_69487.pdf.
- Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. (2021). *Crowdfunding udziałowy 3.0*. Pobrane z: https://zpf.pl/pliki/raporty/raport-crowdfunding_2021.pdf.

<https://akcjasgk.pl/>.
<https://akcjawrezel.pl/>.
<https://akcjebalticus.pl/>.
<https://beesfund.com/>.
<https://beesfund.com/p/browarbrokreacja>.
<https://beesfund.com/p/heroomobile>.
<https://beesfund.com/p/jastrzebie>.
<https://beesfund.com/p/mc2-innovations>.
<https://beesfund.com/p/wislakrakow>.
<https://brodacz.beesfund.com/>.
<https://brokreacja.beesfund.com/>.
<https://crowdway.pl/>.
<https://emisja.biogo.pl/>.
<https://emisja.cstore.pl/>.
<https://emisja.liroyal.pl/>.
<https://emisja.migam.org/>.
<https://emisja.ozerentier.pl/>.
<https://emisja.truemenskincare.pl/>.
<https://in13dollars.com>.
<https://inwestycja.cstore.pl/>.
<https://mazurskamanufaktura.beesfund.com/>.
<https://mojadestylarnia.pl/>.
<https://nowecdaction.pl/>.
<https://ogen.beesfund.com/>.
<https://runmageddon.beesfund.com/>.
<https://wealthon.beesfund.com/>.
<https://wisla.beesfund.com/>.
<https://youtu.be/Gpfu10sqkc8>.
<https://zainwestuj.bjsa.pl/>.

Anna GAŚSIOROWSKA

CEO ARIBO Sp. z o.o.

WPLYW GIER NA KSZTAŁTOWANIE POSTAW BEHAVIORALNYCH

Wprowadzenie

Według najnowszego raportu dotyczącego rynku gier „Global Games Market Report” z lipca 2021 roku, aktualnie na świecie jest prawie 3 mld graczy. Średnia globalna dynamika wzrostu liczby graczy sięga 5,3% rocznie. Największa populacja graczy znajduje się w Azji, a na 2. miejscu plasuje się Europa, w której jest ponad 408 mln graczy. W całej Europie populacja to 743,2 mln ludzi (stan na październik 2021 roku według Populationof). Z tych danych wynika, że co drugi Europejczyk jest graczem. Przyglądając się tym liczbom, łatwiej uświadomić sobie, dlaczego coraz częściej przedmiotem badań staje się wpływ gier na kształtowanie zachowań behawioralnych.

W społeczeństwie od dawna funkcjonuje niewłaściwy stereotypowy obraz gracza, jako niedbającego o siebie nastolatka, który wiecznie gra w gry komputerowe, kompletnie ignorując świat zewnętrzny. Liczba graczy i najnowsze badania pokazują, jak dalece w błędzie jest społeczeństwo w takim postrzeganiu graczy.

Raporty rynkowe pokazują, że przeciętny gracz ma 34 lata, a ponad 70% graczy ma co najmniej 18 lat. W społeczeństwie istnieje też błędny obraz, że świat graczy to głównie męska część populacji. Kobiety również grają. Przeciętny wiek kobiety grającej w gry wideo to 36 lat. Najbardziej aktywną grupą wśród kobiet są te w wieku 18-35 lat – stanowią one 13% społeczności graczy. W USA kobiety to prawie 45% populacji graczy. W tym samym czasie przeciętny mężczyzna grający w gry wideo ma 34 lata. Najbardziej aktywną grupą wiekową są chłopcy poniżej 18. roku życia, stanowiący 17% wszystkich graczy (Entertainment Software Association, 2021). Najnowszy raport firmy GWI pokazuje jeszcze jedną ważną społeczną zmianę – odsetek graczy w wieku 55-64 lata wzrósł o 32% w ciągu 2 lat (The gaming playbook, 2021).

Pandemia COVID-19 z pewnością przyspieszyła wiele trendów na rynku gier, przyczyniając się do znacznego wzrostu wykorzystania gier. Gry w tym czasie były wykorzystywane jako forma odprężenia, wypoczynku czy nawet sposób na spędzanie czasu i pozostawania w łączności z innymi graczami w sieci. Gry stały się też ważnym elementem w trakcie przejścia na zdalną formę nauczania, pomagając uczniom łatwiej przyswajać materiał w warunkach izolacji. Aż 70% rodziców uważa, że gry wideo mają pozytywny wpływ na życie ich dzieci (Global Games Market Report, 2021).

Już prawie faktem jest to, że staliśmy się społeczeństwem graczy. Jeszcze bardziej widoczne jest to w okresie pandemii. Ludzie z różnych środowisk i kultur sięgnęli po gry, aby znaleźć w nich radość, możliwość połączenia i interakcji, a przede wszystkim poczucie przynależności w momencie, kiedy tego najbardziej potrzebowaliśmy. Gry pozostają dla nas źródłem rozrywki, jednak są też narzędziem, dzięki któremu możliwe jest świadome wywieranie pozytywnego wpływu na społeczeństwo.

Zanim dokładnej analizie poddane zostanie to, jak gry wpływają na kształtowanie postaw behawioralnych, należy zacząć od wyjaśnienia tych właśnie terminów. Jedną z definicji psychologii osobowości i psychologii społecznej podaje, że postawa oznacza psychiczny stan gotowości do słuchania lub uczenia się czegoś (Mądrzecki, 1977, s. 26-27). Inna definicja mówi, że „Postawa jest to trwały wzorzec wartościujących reakcji na daną osobę, obiekt lub sprawę. Inaczej mówiąc, jest to mniej lub bardziej spójny wzorzec afektywnych, kognitywnych oraz konatywnych, czyli behawioralnych reakcji (uczuć, myśli i zachowań) w stosunku do danej osoby, obiektu, sprawy” (Tomicki, 2016b).

Postawa opisuje bardziej złożone zjawiska, zachodzące i wynikające z nastawienia do osób, obiektów lub spraw, a przez to jest też pewnym sposobem reakcji na nie. Według większości definicji składa się z 3 komponentów: poznawczego, afektywnego oraz behawioralnego (Tomicki, 2016a; Tuczyński, Walat, 2019).

Zmiana postawy daje potencjalnie bardzo dużo – może wpłynąć na sposób postrzegania i reagowania na konkretne osoby, sprawy, okoliczności czy nawet objekty. Sprawia, że modyfikujemy sposób myślenia, co w rezultacie przenosi się na konkretną transformację zachowania i grunt do dalszych przemian. Zmiana postawy może przynosić zatem wiele korzyści zarówno jednostce, jak też całemu społeczeństwu.

Pojęcie „behawioryzm” wywodzi się z języka angielskiego – od słowa *behavior*, co oznacza zachowanie. Zamiennie bywa nazywany „teorią zachowania” lub teorią bodźca-reakcji. Jak sama nazwa wskazuje, behawioryzm zajmuje się badaniem zachowań człowieka w różnych sytuacjach często w określonym czasie. Twórcą teorii i manifestu behawiorystycznego był na początku XX wieku J. Watson. Jedną z założeń teorii behawioralnej podkreśla, że zachowanie jest określone przez system kar i nagród, co pozwala na dowolne nim manipulowanie. Według tego kierunku, poznawanie świata przez człowieka zachodzi na drodze eksperymentu, co oznacza, że uczy się określonych reakcji na odpowiednie bodźce, które prowadzą do osiągnięcia nagrody. U ludzi rozróżnia się (Colman, 2009; Tomicki, 2016a):

- zachowania społeczne, dzielące się na zachowania prospołeczne oraz antyspołeczne. Do działań prospołecznych zalicza się wszelkie aktywności ukierunkowane na zachowanie trwałości i bezpieczeństwa danej społeczności (np. udzielanie pomocy innym, ochranianie innych, dzielenie się z innymi), czyli wszystko to, co ma na celu przyniesienie korzyści jednostkom lub grupom. Zachowania antyspołeczne są przeciwieństwem tych zachowań i działają na szkodę danej społeczności;
- zachowania aspołeczne, czyli bierność objawiająca się brakiem zainteresowania działaniami grupy czy też niechęcią do podejmowania interakcji z innymi;
- zachowania poznawcze, czyli zachowanie motywowane ciekawością, potrzebą uzyskania informacji o świecie;
- zachowania seksualne, czyli zachowania wynikające z popędu płciowego i mające na celu zaspokojenie indywidualnych potrzeb seksualnych człowieka oraz przetrwania gatunku;
- zachowania reakcyjne, czyli zachowania polegające na uporczywej obronie tradycyjnych działań, powierzchownym podchodzeniu do problemów, charakteryzujące się podejmowaniem raptownych, nieprzemyślanych działań;

- zachowania asertywne, czyli takie zachowania w kontaktach międzyludzkich, gdzie jednostka korzysta z osobistych praw bez naruszania praw innych;
- zachowania eksploracyjne, czyli zachowania ludzi niesłużące zaspokojeniu żadnej konkretnej potrzeby poza potrzebą poznawczą, wyrażające się w aktywnym badaniu otoczenia;
- zachowania organizacyjne, czyli konkretne zachowania w środowisku pracy lub innej zbiorowości (np. organizacji, ruchu etc.).

Rozumiejąc już pojęcia „postawa” i „zachowania behawioralne”, możliwe jest przyglądnięcie się badaniom oraz przykładom, które pokazują, jak wielki potencjał kryją gry, a także jak świadomie zaplanowane i wykorzystywane mogą przyczynić się kształtowania społeczeństwa.

W przypadku wpływu gier na kształtowanie postaw behawioralnych przez długi czas środowisko naukowe poświęcało się negatywnym aspektom tego zjawiska, takim jak agresja, depresja czy izolacja. Badacze zidentyfikowali również inne potencjalne konsekwencje korzystania z gier, takie jak m.in. brak prawdziwych przyjaciół (Kowert, Domahidi, Quandt, 2014), gorszy dobrostan psychospołeczny i samotność (Lemmens, Hendriks, 2011), problemy psychosomatyczne (Milani i in., 2018) i obniżone osiągnięcia w nauce (Chiu, Lee, Huang, 2004; Gentile, 2009). Tutaj należy jednak mocno podkreślić, że negatywne skutki dotyczą głównie nadmiernego stosowania gier. Badania wykazały również, że stopień uzależnienia od gier jest powiązany z cechami osobowości, takimi jak niska samoocena (Ko i in., 2005) i niskie poczucie własnej skuteczności (Jeong, Kim, 2011), a nawet klinicznymi objawami depresji i zaburzeń lękowych (Wang, Cho, Kim, 2018). Badania skupiały się również na powodach, dla których gracze sięgali po tego typu rozrywkę – czy było to w celu oderwania się i ucieczki od problemów, czy raczej miało aspekt relaksacyjny i rozrywkowy. Potencjalnie największe zagrożenie dla wystąpienia negatywnych efektów gry niesie ze sobą wykorzystywanie gry jako formy ucieczki przed problemami oraz zmaganiem dnia codziennego, czyli z niechęcią stawianiem tym problemom czoła (Hussain, Griffiths, 2009). Przez długi czas badaniom poddawane były też tylko gry agresywne i brutalne, a dopiero od stosunkowo niedawna zaczęto badać wpływ innych rodzajów gier. Zmiana podejścia doprowadziła do powstania wielu jednostek badawczych, które prowadzą badania na temat pozytywnych stron grania w gry, takich jak rozwój nowych umiejętności, skłonności do podejmowania ryzyka czy radzenia sobie z porażkami (Von der Heiden i in., 2019).

W tym opracowaniu skupimy się właśnie na tych pozytywnych skutkach używania gier. Zanim jednak poruszony zostanie ten temat, tylko na chwilę odwołamy się do najnowszych badań dotyczących negatywnego skutku grania, czyli agresywnego zachowania graczy, ponieważ ukazują pewną stronniczość i być może konieczność ponownej analizy danych z badań. Coraz więcej naukowców przyznaje, że zbyt mało uwagi poświęca się pozytywnym aspektom wykorzystania gier. Potwierdzeniem tego są słowa I. Granic z Radboud University Nijmegen w Holandii:

Przeprowadzono już od dziesięcioleci ważne badania nad negatywnymi skutkami grania, w tym uzależnieniami, depresją i agresją, i z pewnością nie sugerujemy, że należy to ignorować. Jednakże, aby zrozumieć wpływ gier wideo na rozwój dzieci i młodzieży, potrzebna jest bardziej zrównoważona perspektywa (American Psychological Association, 2013).

I tę szerszą perspektywę przedstawi poniższe opracowanie. Jak wspomniano wcześniej, prowadzono wiele badań nad negatywnymi skutkami gier. Jednym z bardzo często przytaczanych argumentów świadczących o negatywnych skutkach grania jest teza, która mówi, że granie w agresywne gry przyczynia się do znaczącej zmiany temperamentu gracza. Naukowcy z Nowozelandzkiego Uniwersytetu Massey ponownie przeanalizowali dane z 28 badań dotyczących zachowania młodych ludzi grających w agresywne gry wideo. Poddane analizie dane pochodziły z różnych okresów, zaś wyciągnięte wnioski świadczą o tym, że nie znaleziono dowodów na taką akumulację, a w rzeczywistości zebrano dane wskazujące w coś odwrotnego. Badania konsekwentnie wykazują, że „długoterminowy wpływ brutalnych gier na agresję młodzieży jest bliski zeru” (Drummond, Sauer, Ferguson, 2020, s. 10-11). Prace badawcze jasno wskazują na istnienie dużej stronniczości, jeżeli chodzi o opiniowanie wpływu gier na ludzkie zachowania. Podobnych badań podjęli się naukowcy z Uniwersytetu of New South Wales w 2018 roku. Badania te wykazały, że ludzie, którzy często grali w brutalne gry, nie wykazywali agresywnych zachowań, a jednocześnie zaobserwowano, iż byli mniej rozpraszeni przez brutalne obrazy w innych kontekstach. Zjawisko to autor badania nazwał „ślepotą wywołaną emocjami”. Badania te pokazują więc wspomnianą wcześniej stronniczość. Aktualnie coraz bardziej widoczne jest, że to konkretne czynniki odgrywają istotną rolę w procesie wpływu agresywnych gier na agresywne postawy (Ibidem), a zalicza się do nich m.in. motywację do grania, ilość czasu poświęcanego na granie, niską samoocenę i ufność w swoje możliwości, a nawet to, czy gracze się znają i czy znajdują się w tym samym pomieszczeniu. Taki wniosek tym bardziej skłania do dokładniejszego przyglądania się temu, jak i dlaczego gry wpływają na nasze postawy, a co ważniejsze – jak takie zmiany wykorzystać w celu wzmacniania właściwych społecznie postaw.

1. Kształtowanie zachowań prospołecznych i zachowań organizacyjnych przez gry

Obecnie powstaje coraz więcej gier, które promują prospołeczne i organizacyjne zachowania, ponieważ wymagają współpracy z innymi graczami, aby osiągnąć cel wyznaczony w grze. Gry tego typu często zawierają opcje do bezpośredniej komunikacji między graczami, by wspierać współpracę oraz tworzenie więzi. Takie gry rozwijają umiejętności pracy z innymi ludźmi i nawiązywania lepszych interakcji społecznych. Co więcej, coraz częściej możemy zaobserwować powstawanie realnych społeczności, np. drużyn i klubów e-sportowych wokół konkretnych gier (szczególnie e-sport). Społeczny aspekt gier wyrósł poza zwykłe granie w gry, zaczynamy obserwować zjawisko, gdzie gry nawet w szkołach stają się popularnym tematem rozmów wśród uczniów. I nie mówimy tu tylko o przerwach międzylekcyjnych, ale też podczas lekcji np. wychowania.

Do takich gier, które mogą stanowić doskonały temat do rozmowy podczas lekcji, zalicza się polską grę „War of Mine”. Jest to historia cywili walczących o przetrwanie podczas konfliktu zbrojnego. Gra pokazuje szereg dylematów i w sugestywny sposób opowiada o okropnościach wojny, ludzkich dramatach oraz ciężarze, jaki na swoich barkach dźwigają, stając w obliczu zagrożenia życia. „War of Mine” została oficjalną lekturą dla uczniów szkół średnich w Polsce od roku szkolnego 2020/2021. Gry takie jak „War of Mine” mają na celu zbudowanie wśród graczy pewnej wiedzy i świadomości oraz wzbudzenie w graczach pewnych przemyśleń, a w następstwie określonych postaw względem poruszanego problemu (Słój, 2020).

Ciekawym potwierdzeniem wpływu gier na sposób myślenia oraz refleksji nad czynnikami zachodzącymi i wpływającymi na społeczeństwo jest gra „Papers, Please”. Ta na pozór prosta gra, w której gracze wcielają się w rolę strażnika granicznego w fikcyjnym wschodnio-europejskim kraju, zmusza graczy do myślenia i refleksji nad danymi zjawiskami, w tym przypadku na temat migracji populacji oraz jej skutków. Nawiązuje ona do środowiska komunistycznego, gdzie panujący reżim polityczny jest totalitarny, charakteryzujący się ekstremalną ingerencją w życie publiczne i prywatne, by kontrolować i w pełni podporządkować sobie społeczeństwo z pominięciem wszelkich zasad moralnych. Gracz w roli strażnika granicznego musi wybrać między pomaganiem ludziom, którzy zasługują na przedostanie się przez granicę (ale potem otrzyma karę) lub ścisłym przestrzeganiem przepisów, co z całą pewnością zapewni utrzymanie jego rodziny. Co więcej, gra jest również niejednoznaczna w swojej mechanice, ponieważ wszystkie zasady nie są wyjaśnione; to gracz musi wymyślić wiele z nich. „Papers, Please” to gra o pracy w opresyjnym społeczeństwie, swobodzie i wolności, jaką posiada jednostka, dylemacie między władzą (reprezentowaną w grze przez biurokrację) a moralnością i, co za tym idzie, obywatelskim nieposłuszeństwem oraz niezależnym myśleniem. Nie mówi, co jest dobre, a co złe, jednak zmusza gracza do podejmowania moralnych decyzji oraz stawiania czoła konsekwencją, a także zastanawiania się nad konkretnymi zagadnieniami (Sarian, 2019). Inaczej mówiąc, gra zmusza do etycznej samorefleksji gracza (Sarian, 2019). Ma ponad 2 mln użytkowników i została nominowana do nagrody BAFTA award, and The New Yorker’s ‘Best Game of 2013’ (Parkin, 2013).

Obserwujemy również powstawanie gier ukierunkowanych na ekosystem oraz zrównoważany rozwój, które kształtują postawy proekologiczne i dostarczają wiedzy na temat dość ważnych aspektów związanych z klimatem. Takie gry mają na celu uświadomienie gracza o globalnych problemach oraz zaangażowanie go w ich rozwiązanie. Taką grupę gier nazywa się grami dla zmiany „Games for Change” (G4C). Ich zadaniem jest wzmocnienie proekologicznych postaw i zachowań oraz stymulowanie współpracy w podejmowaniu decyzji dotyczących środowiska.

Coraz więcej badań pokazuje, że grywalizacja oraz gry mogą być skutecznymi narzędziami wywołującymi określoną zmianę nastawienia lub modelującymi konkretne zachowania. Kiedy ludzie grają w bardzo angażujące gry, których celem jest zwiększenie świadomości na dany temat, częściej i chętniej adaptują nastawienia oraz zachowania promowane w tej grze w realnym życiu.

Jedną ze słynnych gier kształtujących postawy prospołecznie i proekologiczne była gra „Word Without Oil”. Miała ona na celu wykorzystanie alternatywnej rzeczywistości do zaangażowania społeczeństwa w możliwą przyszłość, w której świat staje w obliczu braku ropy naftowej. Przez fikcyjne 32 dni globalnego niedoboru ropy naftowej, gracze musieli kronikować wydarzenia, czy to w postaci postów na blogu, filmów, obrazów, czy też wiadomości głosowych. Rezultaty były niesamowite. Ponad 1 900 osób zapisało się jako gracze i przesłało ponad 1 500 artykułów z „globalnego kryzysu naftowego 2007 roku”. Ich praca obejmuje bogate, złożone i niesamowicie prawdopodobne zbiorowe wyobrażenie o takim wydarzeniu, wraz z praktycznymi sposobami działania radzenia sobie w obliczu takiego kryzysu oraz wskazówką, jak mu zapobiec. Gra podniosła świadomość i dała głębszy wgląd w zależności od ropy oraz politykę energetyczną, a to z kolei doprowadziło do prawdziwego zaangażowania i faktycznej zmiany w życiu ludzi, którzy w niej partycypowali. Od chwili zakończenia

gry witryna jest wciąż aktywna i budzi zainteresowanie, generują średnio ponad 6 000 unikalnych użytkowników miesięcznie (osób, które wchodzą na stronę w poszukiwaniu informacji, jak radzić sobie podczas kryzysu i tych chcących wziąć udział w kolejnej wersji) (Portal WWO; Berkowitz, 2012; Arendt, 2007; OMV Group, 2019).

Innym przykładem proekologicznej gry jest „Wijk & Wather Battle”. Została ona zaprojektowana dla największego wodnego przedsiębiorstwa w Holandii – Vitens. Pilotaż wystartował jesienią 2015 roku w miasteczku Leeuwarden i trwał 3 miesiące. Do udziału zaproszono dzieci z 2 szkół podstawowych z różnych dzielnic Leeuwarden wraz z ich rodzinami oraz bliskim. Fabuła gry odnosi się do fikcyjnych stworzeń zamieszkujących sieć wodną w mieście, których małe domy są regularnie zalewane z powodu intensywnej konsumpcji wody przez mieszkańców miasta. Uczniowie łączą siły z mieszkańcami, by pomóc stworzeniom. Jednak, żeby im pomóc, muszą dowiedzieć się więcej o wodzie i energii. Mieszkańcy pomagają dzieciom, umiejętnie rozplanowując wykorzystanie wody w ciągu dnia i mierząc rzeczywiste zużycie za pomocą inteligentnego licznika i aplikacji. Gdy zmieniają swoje zachowanie, stworzenia nie będą doświadczać powodzi. Celem tej gry było zmniejszenie zużycia wody wśród mieszkańców i unikanie momentów zwiększonego poboru wody. Gracze na bieżąco otrzymywali informację zwrotną i mieli stały wgląd w swoje zużycie, co przełożyło się na mniejsze pobory wody oraz energii. Water Battle osiągnął 7% redukcję zużycia wśród uczestników gry. W pilotowej wersji gry wzięło udział 147 dzieci, których działania wspomagały ich rodziny (Grendel Games). Gra dalej jest aktywna, a przedsiębiorstwo Vitens wykorzystuje ją do uświadamiania i budowania dobrych nawyków wśród klientów.

Kolejnym przykładem gry prospołecznej jest „Collapus – Energy Risk Conspiracy”. To gra thriller, w której celem jest uświadomienie efektów oraz zagrożeń związanych z nadmierną konsumpcją energii i efektami przerwania dostaw energii. Są to przygody 10 młodych ludzi z różnych zakątków świata, którym przychodzi się zmagać z kryzysem energetycznym (Andersen, 2010; Raessens, 2017).

Przytoczone powyżej przykłady oraz badania wykazują pozytywną zmianę w zachowaniu użytkowników, pokazując, że wykorzystanie grywalizacji generuje korzyści użyteczne. Mechanika gry usprawnia procesy, dostarcza informacji na wybrane tematy społeczne, np. recyklingu, edukuje na temat zrównoważonych praktyk i zachęca do rozpowszechniania tych nawyków/zachowań w danej społeczności (Aguiar-Castillo i in., 2019).

2. Gry, które poprawiają postawę i zachowania w kierunku zdrowia jednostki

W ostatnich latach wzrasta też zainteresowanie wpływem gier na samopoczucie i stan zdrowia jednostki. Badania skupiające się na potencjalnych pozytywnych skutkach grania w gry wykazały powiązania z pozytywnymi emocjami dla graczy (Kutner, Olson, 2008; Wang i in., 2008; Allahverdipour i in., 2010). Stwierdzono, że umiarkowana gra przyczynia się do stabilności emocjonalnej (Przybylski i in., 2011) oraz zmniejszenia zaburzeń emocjonalnych u dzieci (Hull, 2009). Co istotne, granie w gry wideo jest zalecane jako sposób na relaks i redukcję stresu przez zwykłych graczy (Russoniello, O'Brien, Parks, 2009; Wack, Tantleff-Dunn, 2009).

Do znanych przykładów gier, które w znaczący sposób zmieniają nastawienie jednostki do stanu zdrowia z reaktywnego na proaktywne, jest gra „The Pain Squad”. Jest to specjalnie przygotowana aplikacja dla dzieci chorujących na nowotwory, której

celem jest ułatwienie zbierania informacji od dzieci na temat ich aktualnego samopoczucia i bólu związanego z przebiegiem choroby nowotworowej w trakcie leczenia, jak też przed i po zabiegach operacyjnych, mający na celu usunięcie guza. Dane te pozwalają lekarzom lepiej oceniać postępy w leczeniu oraz dostosowywać je pod konkretnego pacjenta. W normalnych warunkach uzyskanie danych od dziecka jest bardzo trudne nie tylko ze względu na zmęczenie wywołane chorobą, ale także na żmudność tego zadania. Aplikacja wciąga dzieci w świat, w którym stają się częścią specjalnej ekipy do ścigania i zwalczania bólu. Uczestnikami pilotażowego badania były dzieci w wieku 8-18 lat poddawane leczeniu onkologicznemu, wylosowane z 4 pediatrycznych ośrodków onkologicznych w Kanadzie. Dzieci codziennie w ramach gry brały udział w misjach, których celem była lokalizacja bólu i określenie jego stopnia, a w efekcie przyczynienie się do jego likwidacji lub zmniejszenia. Dzięki grywalizacji procesu rejestrowania bólu możliwe było wygenerowanie 90% zaangażowania w zbieranie informacji. Pod koniec badania przeprowadzono dodatkowe rozmowy z dziećmi o ich zaangażowaniu w grę. Dzieci przyznały, że bardzo podobało im się uczestnictwo w grze i ułatwiło im to opowiadanie zespołom medycznym o problemach, których doświadczały w związku z chorobą czy leczeniem, nawet jeśli były do tego niechętne lub przestraszone (Perri i in., 2018)

Kolejnymi przykładami wpływu gier na zmianę postaw behawioralnych w kontekście dbałości o własne zdrowie fizyczne są takie gry, jak „Store”, „Guess Who”, „Granny Smith”, „The Restaurant” czy „Squire’s Quest! (SQ!)”. Celami tych gier jest zbudowanie świadomości dotyczącej odżywiania, a także wzmocnienie motywacji i wyrobienie dobrych nawyków żywieniowych. W przypadku tej ostatniej, czyli „Squire Quest”, chodzi głównie o zwiększenie ilości spożywanych warzyw i owoców przez dzieci. Jest to historia Królestwa 5-A-Lot, atakowanego przez Slimy (węże) oraz Mogs (krety), które niszczą uprawy warzyw i owoców w królestwie, czyli podstawowe źródło energii. Trzeba uratować królestwo. Dzieci zatem stają się giermkami i zostają poddani szkoleniu, mającemu uczynić z nich rycerzy zdolnych pomóc królowi i królowej ocalić królestwo. Dzieci grają w grę przez ok. 10 tygodni po ok. 25 minut dziennie, realizując w ten sposób różnego rodzaju zadania. W badaniach nad grą wzięło udział 1 578 uczniów IV klasy z 28 szkół podstawowych. Rezultaty badań pokazują, że grupa grająca w grę regularnie spożywa o 0,91 porcji owoców i warzyw więcej w porównaniu z grupą kontrolną (Baranowski i in., 2008). Gra, „Boy Scout 5ADay Badge”, mająca taki sam cel: zwiększenie spożycia warzyw i owoców, przeprowadzona została w grupie wiekowej 10-14 lat i pokazała jeszcze lepsze rezultaty. Po 9 tygodniach grania w tę grę przez 20 minut osiągnięto wzrost spożycia owoców i warzyw o +0,38 porcji (różnica pomiędzy badanymi a kontrolą) i znaczący wzrost dostępność artykułów owocowych i warzywnych w domu w stosunku do grupy kontrolnej, gdyż aż o +1,29 porcji (Thompson i in., 2007).

Poruszając wątek wpływu gier na stan zdrowia psychicznego i fizycznego, warto przytoczyć jeszcze jedną dość ciekawą obserwację naukową. Otóż, prowadząc badania dotyczące zdrowia psychicznego wśród uczniów gimnazjum, naukowcy zaobserwowali, że uczniowie w umiarkowanym stopniu korzystający z gier wykazywali się lepszym zdrowiem psychicznym w porównaniu z osobami niegrającymi i nadmiernie grającymi. Gracze spędzali średnio 6,3 godziny tygodniowo, grając w gry, a 47% zgłaszało, że grali w jedną lub więcej brutalnych gier, w tym: „Dead or Alive”, „Def Jam”, „Doom”, „Driver”, „Mortal Kombat”, „Grand Theft Auto”, „Resident Evil” i „Książę Persji”.

Co więcej, 92% chłopców i 96% dziewcząt grało w gry, chociaż chłopcy zazwyczaj grali w gry dłużej niż dziewczęta (Allahverdipour i in., 2010). Znacząca jest tutaj ilość czasu poświęcana na tego typu rozrywkę. Z badań wynika, że to umiarkowana gra zapewnia zdrowe źródło socjalizacji, relaksu i radzenia sobie (Wack, Tantleff-Dunn, 2009). Do badania podzielono młodzież na 4 grupy – „nie-gracze” to ci, którzy w ogóle nie grali, „niski” 1-6 godzin tygodniowo, „umiarkowany” 7-10 godzin tygodniowo oraz „nadmierny” jako ponad 10 godzin tygodniowo. Choć „nadmierni” gracze wykazywali łagodny wzrost problematycznych zachowań (np. objawy somatyczne, lęk i bezsenność, dysfunkcja społeczna i ogólny stan zdrowia psychicznego), to „nie-gracze” wykazali najgorsze wyniki w tych konstrukcjach. Stwierdzono, że brak gier naraża zwłaszcza chłopców na większe ryzyko problemów. Ten efekt w przypadku osób niebędących graczami został też zgłoszony przez innych, którzy stwierdzili, że granie pozytywnie przyczynia się do kreatywnych, społecznych oraz emocjonalnych korzyści (Kutner, Olson, 2008).

Podsumowanie

Postrzegamy gry jak coś, na co tracimy czas, nie odnosząc z tego tytułu żadnych profitów. Jednak coraz więcej badań świadczy o tym, że gry niosą o wiele więcej korzyści, niż do tej pory uważaliśmy. Sami naukowcy przyznają, że trzeba szerzej patrzeć na to, jak gry mogą przysłużyć się budowaniu lepszego społeczeństwa i lepszego jutra dla nas wszystkich. Na co jeszcze warto zwrócić uwagę, to fakt, że nawet proste gry, które są łatwo dostępne i w które można szybko grać, mogą poprawiać nastrój graczy, promować relaksację i odpędzać niepokój. Zdaniem I. Granic, „Jeśli granie w gry wideo po prostu uszczęśliwia ludzi, wydaje się, że jest to fundamentalna emocjonalna korzyść do rozważenia” (American Psychological Association, 2014). Inaczej mówiąc, samo granie, jeżeli jest w rozsądnej ilości czasu, przynosi nam korzyści emocjonalne. Obserwujemy też, jak gry mogą być skutecznymi narzędziami do nauki odporności na porażkę oraz radzenia sobie z ciągłymi niepowodzeniami.

Gry służą zatem budowaniu odporności emocjonalnej jednostki, na której może ona polegać w życiu codziennym. Granie w gry zostało powiązane z rozwojem nabywania umiejętności (Gee, Salen, 2008) i stwierdzono, że przyczynia się do indywidualnych zmian postaw oraz zachowań (Baranowski i in., 2008; Burns i in., 2010).

Przedstawione w tym opracowaniu przykłady i badania pokazują, jaki wpływ mogą mieć gry na społeczeństwo. Chociaż opracowanie skupiało się na pozytywnych aspektach zmian towarzyszącym graniu w gry, przedstawione zostały też w skrócie negatywne efekty, jak również – co jest niezwykle istotne – kiedy mogą one wystąpić. Wniosek z tych analiz zwraca uwagę na czas, który poświęcamy na granie. Co więcej, badania tych negatywnych efektów odnoszą się do grania w gry agresywne i zupełnie w świecie wirtualnym. Ta praca porusza tematykę gier, które bardzo często są także połączone w różny sposób ze światem rzeczywistym, a część realizowanych misji i zadań odnosi się do codzienności. Wszystkie rodzaje gier ukierunkowanych na kształtowanie konkretnych postaw behawioralnych nazywane są „grami perswazyjnymi, czyli takimi, które zostały zaprojektowane z intencją wpływania na postawy i zachowania gracza poza środowiskiem gry” – podkreśla T. del la Hera z uniwersytetu Utrecht (De La Hera, 2017, s. 14-15). Takie gry mają zatem w założeniu kształtowanie postaw behawioralnych – tych prospołecznych, proekologicznych, prozdrowotnych itp.

Analizując oraz badając gry, można dostrzec, że w nadmiernej ilości i przy już istniejących problemach natury psychologicznej jednostki, np. niska samoocena, będą one miejscem ucieczki od codzienności i problemów, przyczyniając się do powstawania negatywnych skutków w obszarach relacji społecznych i zdrowia tej jednostki. Jednak zbudowane świadomie i opatrzone odpowiednią fabułą gry mogą być skutecznym narzędziem w kontekście kształtowania konkretnych, pożądanych postaw prospołecznych, wywierając pozytywny wpływ nie tylko na jednostki, ale też na całe grupy społeczne. Stając w obliczu niezaprzeczalnych faktów, które mówią o coraz większej, a także zdywersyfikowanej społecznie, kulturowo oraz wiekowo grupie graczy, to właśnie gry stanowią uniwersalne narzędzie umożliwiające kształtowanie postaw behawioralnych i budowanie świadomości. Szczególnie gry perswazyjne („Game for change”) posiadają szereg mechanizmów, dzięki którym nie tylko można budować świadomość, ale też uczyć ludzi konkretnych zachowań, których celem jest niwelacja naszego negatywnego wpływu na planetę. Tego typu gry zachęcają też do podejmowania prób znalezienia skuteczniejszych rozwiązań dla globalnych problemów. Popularność gier i ich zdolność do sprawiania przyjemności graczom może być świadomie i z rozważą wykorzystana, żeby zaangażować graczy w rozwiązywanie prawdziwych problemów jednostek oraz społeczeństwa.

Gry perswazyjne (G4C), które mają na celu kształtowanie postaw behawioralnych, można stworzyć przy pomocy platformy Aribo (www.aribo.app). Umożliwia ona tworzenie immersyjnych gier opartych o AR/VA i Mix Reality, gdzie misje i zadania wykonywane są w świecie realnym oraz wirtualnym. Tworzenie takich gier odbywa się w prosty i szybki sposób – bez kodowania!

Bibliografia

- Aguiar-Castillo, L., Clavijo-Rodriguez, A., Saa-Perez, D., Perez Jimenez, R. (2019). Gamification as an approach to promote tourist recycling behavior. *Sustainability*, 11(8), 2201-2219.
- Allahverdipour, H., Bazargan, M., Farhadinasab, A., Moeini, B. (2010). Correlates of video games playing among adolescent in an Islamic country. *BMC Public Health*, 10, 1-7. DOI: 10.1186/1471-2458-10-286.
- American Psychological Association. (2014). *Video Games Play May Provide Learning, Health, Social Benefits, Review Finds*. Pobrane z: <https://www.apa.org/monitor/2014/02/video-game>.
- Andersen, M. (2010). *Rotoscoping an Energy Crisis: Exploring the World of Collapsus*. Pobrane z: <https://www.wired.com/2010/11/exploring-the-world-of-collapsus-with-director-tommy-pallotta/>.
- Arendt, S. (2007). *Alternate Reality Game Imagines a World Without Oil*. Pobrane z: <https://www.wired.com/2007/05/alternate-reali/Susan>.
- Berkowiz, J. (2012). Pain Squad Mobile App Gamifies Cancer Treatment for Sick Kids. Pobrane z: <https://www.fastcompany.com/1680653/pain-squad-mobile-app-gamifies-cancer-treatment-for-sick-kids>.
- Burns, J., Webb, M., Durkin, L., Hickie I. (2010). Reach out central: a serious game designed to engage young men to improve mental health and wellbeing. *The Medical Journal of Australia*, 192(11), 27-30.
- Chiu, S.I., Lee, J.Z., Huang, D.H. (2004). Video game addiction in children and teenagers in Taiwan. *CyberPsychology & Behavior*, 7(5), 571-81. DOI: 10.1089/cpb.2004.7.571.
- Colman, A.M. (2009). *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- De La Hera. (2017). Resuasive games. Games that change your mind. *Game Research Magazine*, 9, 13-15.
- Drummond, A., Sauer, J.D., Ferguson, C.J. (2020). Do longitudinal studies support long-term relationships between aggressive game play and youth aggressive behaviour? A meta-analytic examination. *Royal Society Publishing*, 7, 124-137.
- Entertainment Software Association. (2021). *Essential Facts About the Video Game Industry*. Pobrane z: <https://www.theesa.com/resource/2021-essential-facts-about-the-video-game-industry/>.
- Gee, J.P., Salen, K. (2008). *Learning and games, in The Ecology of Games: Connecting Youth, Games, and Learning*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Gentile, D.A. (2009). Pathological videogame use among youth 8 to 18: a National study. *Psychology Science*, 20(5), 594-602. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2009.02340.x.
- Global Games Market Report. (2021). The VR & Metaverse Edition. Pobrane z: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2021-free-version>.
- Hull, K. (2009). *Computer/Video Games as a Play Therapy Tool in Reducing Emotional Disturbances in Children*. Liberty University, Lynchburg, Virginia.
- Hussain, Z., Griffiths, M.D. (2009). Excessive use of massively multi-player online role-playing games: a pilot study. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 7(4), 563-571.
- Jeong, E.J., Kim, D.H. (2011). Social activities, self-efficacy, game attitudes, and game addiction. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(4), 213-221.
- Ko, C.H., Yen, J.Y., Chen, C.C., Chen, S.H., Yen, C.F. (2005). Gender differences and related factors affecting online gaming addiction among Taiwanese adolescents. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 193(4), 273-277.
- Kowert, R., Domahidi, E., Quandt, T. (2014). The relationship between online video game involvement and gaming-related friendships among emotionally sensitive individuals. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 17(7), 447-453.
- Kutner, L., Olson, C.K. (2008). *Grand Theft Childhood: The Surprising Truth About Violent Video Games and What Parents Can Do*. New York: Simon & Schuster.
- Lemmens, J.S., Hendriks, S.J.F. (2016). Addictive online games: examining the relationship between game genres and internet gaming disorder. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(4), 270-276.
- Mądrzycki, T. (1977). *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Milani, L. et al. (2018). Internet gaming addiction in adolescence: risk factors and maladjustment correlates. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 16, 888-904.
- Müller, K.W., Beutel, M.E., Wölfling, K. (2014). A contribution to the clinical characterization of internet addiction in a sample of treatment seekers: validity of assessment, severity of psychopathology and type of co-morbidity. *Comprehensive Psychiatry*, 55(4), 770-777.
- Nowak, S. (1973). *Teorie postaw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- OMV Group. (2019). *A World without Oil?* Pobrane z: <https://www.omv.com/en/blog/190529-a-world-without-oil>.
- Parkin, S. (2013). *The Best Video Games of 2013*. Pobrane z: <https://www.newyorker.com/tech/annals-of-technology/the-best-video-games-of-2013>.
- Portal 11 BitsStudios, <https://www.11bitstudios.com/pl/>.
- Portal Aribo, www.aribo.app.
- Portal BAFTA, <https://awards.bafta.org/>.
- Portal Grendel Games, <https://grendelgames.com/serious-games/utilities/>.
- Portal Populationof, <https://www.populationof.net/pl/europe/>.
- Portal WWO (World Without Oil), <http://writerguy.com/wwo/metafaq1.htm>.

- Przybylski, A.K., Weinstein, N., Murrayama, K., Lynch, M.F., Ryan, R.M. (2011). The ideal self at play: the appeal of video games that let you be all you can be. *Psychology Science*, 23(1), 69-76.
- Russoniello, C.V., O'Brien, K., Parks, J.M. (2009). The effectiveness of casual video games in improving mood and decreasing stress. *Journal of Cybertherapy and Rehabilitation*, 2(1), 53-66.
- Sarian, A. (2019). Ethical Self-Reflection in Papers, Please. *Cultural Science Journal*, 11(1), 41-53.
- Stój, E. (2020). Gra This War of Mine lekturą szkolną polskiego systemu edukacji. Pobrane z: <https://www.purepc.pl/gra-this-war-of-mine-lektura-szkolna-polskiego-systemu-edukacji>.
- The gaming playbook. (2021). Everything you need to know about the gaming audience. Pobrane z: <https://www.coursehero.com/file/101571277/GWI-Report-2021-Gaming-1pdf/>
- Thompson, D., Baranowski, J., Cullen, K., Baranowski T. (2007). Development of a theory-based Internet program promoting maintenance of diet and physical activity change to 8 year old African American girls. *Computers & Education*, 48(3), 446-459.
- Tomicki, G. (2016a). *Behawioryzm*. Pobrane z: <https://pzc.innelektury.pl/behawioryzm/>.
- Tomicki, G. (2016b). *Postawa*. Pobrane z: <https://pzc.innelektury.pl/post/>.
- Tuczyński, K., Walat, W. (2019). *Trójskładnikowa koncepcja postawy człowieka wobec wykorzystywania e-learningu w procesie kształcenia*. Rzeszów: Wydawnictwo UR.
- Von der Heiden, J.M., Braun, B., Müller Kai, W., Egloff, B. (2019). The Association Between Video Gaming and Psychological Functioning. *Frontiers in Psychology*, 10, 1731. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01731.
- Wack, E., Tantleff-Dunn, S. (2009). Relationships between electronic game play, obesity, and psychosocial functioning in young men. *CyberPsychology & Behavior*, 12(2), 241-244. DOI: 10.1089/cpb.2008.0151.
- Wang, H.R., Cho, H., Kim, D.J. (2018). Prevalence and correlates of comorbid depression in a nonclinical online sample with DSM-5 internet gaming disorder. *Journal of Affective Disorders*, 226, 1-5.

CZĘŚĆ IV.
KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJI

Joanna SAMUL

Politechnika Białostocka

WALIDACJA MODELU PRZYWÓDZTWA DUCHOWEGO WŚRÓD POLSKICH PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Ewolucja pojęcia „przywództwo” oraz powstawanie nowych koncepcji i podejść do przywództwa coraz wyraźniej wskazują na złożoność badanego zjawiska, na które wpływ ma wiele zmiennych osobowych, społecznych, kulturowych czy organizacyjnych (DeRue i in., 2011). W ostatnim czasie szczególnym zainteresowaniem cieszą się tzw. pozytywne teorie przywództwa (Alvesson, Einol, 2019; Avolio, Gardner, 2005), określane również mianem przywództwa moralnego (Lemoaine, Hartnell, Leroy, 2019) lub przywództwa wyższego celu (Jackson, Parry, 2011). Podejścia te koncentrują się na satysfakcji oraz jakości życia zawodowego, dobrostanie pracowników, zachowaniu etycznym i moralnym oraz duchowości (Klaus, Fernando, 2016). Wśród pozytywnych podejść do przywództwa wyróżniamy przywództwo autentyczne (np. Paliga, Pollak, 2017; Zbierowski, 2017), etyczne (np. Sanecka, 2018), służebne (np. Bombała, 2010), transformacyjne (np. Ujma, 2021), jak też przywództwo duchowe (np. Samul, 2020). Zainteresowanie duchowością w kontekstach organizacyjnych jest już dobrze ugruntowane we współczesnych podejściach do przywództwa, które zakładają integrację różnych czynników ludzkich i społeczno-kulturowych w kontekście pracy (Crossman, 2010). W warunkach polskich koncepcja duchowego przywództwa nie jest jednak jeszcze dobrze rozpoznana.

Model duchowego przywództwa nie został jak dotąd poddany walidacji w polskich warunkach – wśród polskich pracowników. Walidacja konstruktów, czyli ocena stopnia trafności narzędzia badawczego, pozwala zweryfikować, czy dany konstrukt jest akceptowalny w danym kontekście kulturowym. Walidacja nowego konstruktów i jego skali jest niezbędna dla rozwoju nauk o zarządzaniu (Czakoń, 2019) oraz wpływa na podniesienie rygoru prowadzonych badań (Boyd, Gove, Hitt, 2005). W związku z tym, celem niniejszych analiz jest ocena stopnia trafności i rzetelności narzędzia badawczego, służącego do pomiaru duchowego przywództwa w kontekście polskim.

Niniejsze rozważania stanowią wkład w polską literaturę przedmiotu dotyczącą przywództwa, ponieważ pozytywna weryfikacja kryteriów i miar pozwoli na stosowanie modelu przywództwa duchowego w odniesieniu do pracowników w polskim kontekście kulturowym. Badania te są również istotne w analizach międzynarodowych, gdyż nowe pojęcia i konstrukty wymagają walidacji wielu badaczy w różnych kontekstach kulturowych (Peter, Churchill, 1986) dla ciągłego doskonalenia narzędzi badawczych (Zaichkowsky, 2015). Pojęcie „duchowe przywództwo” zostało oryginalnie wprowadzone w Stanach Zjednoczonych, lecz obecnie więcej badań prowadzi się w krajach wschodnich. Niewiele badań pochodzi z krajów europejskich (Oh, Wang, 2020). Istnieje zatem potrzeba przyjrzenia się bliżej duchowemu przywództwu w kontekście różnych kultur

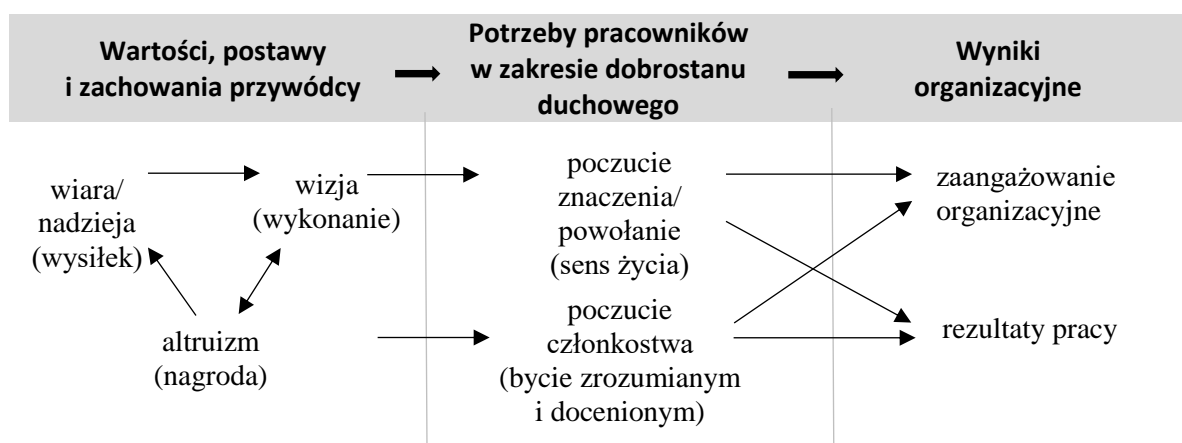
oraz przeprowadzenia analiz porównawczych w ramach badań międzynarodowych (Ibidem; Novikow, 2017; Egel, Fry, 2016). Warunkuje to rzetelną wiedzę i pomiar zjawisk, jak również ich szczegółową analizę w różnych kontekstach i na rozmaitych poziomach analizy.

1. Konstrukty przywództwa duchowego

Konstrukty to abstrakcyjne zjawisko, które jest bezpośrednio trudno obserwowalne (Suddaby, 2010). Z tego też względu do jego pomiaru stosuje się zazwyczaj kilka wskaźników (Gerbing, Anderson, 1988). Pomimo trudności z pomiarem abstrakcyjnych pojęć, konstrukty są niezbędne do porządkowania i rozwijania wiedzy.

Pierwsze badania nad konstruktem przywództwa duchowego rozpoczęły się w latach 90. XX wieku (Samul, 2020). Najbardziej rozpowszechnionym modelem w obszarze zarządzania organizacjami jest model przywództwa duchowego, który zaproponowany został przez L.W. Fry’ a (2003, 2005). Obecnie jest on najczęściej przytaczany w literaturze i najpowszechniej stosowany w badaniach empirycznych, które potwierdziły wiarygodność konstruktu, jak również pozytywne relacje pomiędzy badanymi zmiennymi (m.in. Fry, Vitucci, Cedillo, 2005; Fry, Egel, 2017; Yang i in., 2019; Sharma, 2019).

Przywództwo duchowe według powyższego modelu zostało zdefiniowane jako przywództwo obejmujące wartości, postawy oraz zachowania, które są niezbędne do wewnętrznej motywacji siebie i innych, potrzebnej do poczucia dobrostanu duchowego, czyli poczucia znaczenia (powołania) oraz członkostwa (Fry, 2003, s. 694). Konstrukty przywództwa duchowego w miejscu pracy wskazuje na 3 główne wymiary: (a) wartości, postawy i zachowania przywódców duchowych, które wpływają na (b) dobrostan duchowy pracowników, co prowadzi do dobrych (c) wyników indywidualnych i organizacyjnych (rysunek 4.1).



Rysunek 4.1. Model przywództwa duchowego.

Źródło: „Toward a theory of spiritual leadership”, L.W. Fry, 2003, *The Leadership Quarterly*, 14, s. 693-727.

Przedstawiony model przywództwa duchowego proponuje 7 zmiennych. Pierwsze 3 zmienne są kluczowe dla rdzenia przywództwa, kolejne 2 to zmienne pośrednie, a 2 ostatnie to mierniki wydajności organizacyjnej.

Pierwsza z nich – *nadzieja/wiara* – jest afirmacją oczekiwań oraz nadzieją i wiarą, że wizja, cele i misja organizacji zostaną osiągnięte. Kolejna – *wizja* – określa przyszły kierunek organizacji i wyjaśnia powody obierania tego kierunku. Wizja powoduje, że pracownicy mają poczucie, że ich zadania są wyjątkowe i znaczące (Chen, Chen, Li, 2013). Przywódcy duchowi skupiają się na inspirowaniu pracowników, aby realizowali wizję organizacji przez udzielanie wsparcia, docenianie i pielęgnowanie poczucia przynależności (Fry, 2003). W konsekwencji pracownicy są bardziej zmotywowani i zaangażowani w skuteczne urzeczywistnianie wizji organizacji (Afsar, Badir, 2016; Parameshwar, 2005). Trzecią zmienną jest *altruizm*, definiowany za pomocą uniwersalnych wartości, takich jak: poczucie integralności, zaufanie, lojalność, akceptacja, uczciwość, pokora, życzliwość, harmonia. Altruizm pozytywnie wpływa na wiarę pracowników, a nadzieja pielęgnuje wizję.

Kolejne 2 zmienne w wymiarze dobrostanu duchowego pracowników to poczucie znaczenia w życiu (powołania) i poczucie członkostwa. *Poczucie znaczenia* odnosi się do postrzegania, że życie ma sens i to, co robimy jest wartościowe. W kontekście miejsca pracy powołanie oznacza poczucie sensu i celu pracy. Przywódca duchowy inspirował ludzi do poszukiwania tego, co czyni pracę bardziej interesującą i znaczącą (Fry, 2003; Nguyen i in., 2018). Postrzeganie pracy w ten sposób wiąże się z zachowaniem ukierunkowanym na osiągnięcie celów organizacyjnych (Praskova, Hood, Creed, 2014) oraz warunkuje przywiązanie organizacyjne (Cardador, Dane, Pratt, 2011). *Poczucie członkostwa* oznacza bycie rozumianym oraz docenianym. Członkostwo wiąże się z wartościami organizacyjnymi opartymi na altruistycznej miłości, w której liderzy i podwładni autentycznie troszczą się i wyrażają uznanie zarówno dla siebie, jak też dla innych, tworząc w ten sposób poczucie przynależności (Fry, 2003). Docenianie pracowników pomaga uwolnić ich wewnętrzną motywację i pragnienie dążenia do doskonałości (Fagley, 2012). Poczucie bycia rozumianym i docenionym jest też w dużej mierze kwestią wzajemnych relacji oraz kształtuje się przez interakcje społeczne (Fry, 2016). Członkostwo zapewnia poczucie przynależności do części społeczności.

Ostatnim wymiarem przywództwa duchowego są indywidualne i organizacyjne wyniki, którego zmiennymi są: zaangażowanie organizacyjne oraz rezultaty pracy. *Zaangażowanie organizacyjne*, według autora model, to chęć utrzymania relacji z organizacją (Fry, 2003). Zmienna ta jest dość dobrze rozpoznana, nie tylko w koncepcji duchowego przywództwa, ale w zarządzaniu pracownikami. *Zaangażowanie organizacyjne* to emocjonalne przywiązanie do celów i wartości organizacji (Moczydłowska, 2013), które determinuje zakres wysiłku wkładanego w pracę, motywację do współpracy z innymi, a w efekcie określa poziom efektywności i jakości pracy (Adamska-Chudzińska, 2015). Ponadto, zaangażowanie pracownika wiąże się z pozytywnymi emocjami wobec pracy, takimi jak: wiara w jej sens, entuzjazm, inspiracja czy podejmowanie wyzwań w pracy (Lewicka, Rakowska, 2016). Co więcej, zaangażowanie organizacyjne jest wynikiem spełniania się w pracy, a także dobrych relacji z kolegami (Rakowska, Macik, 2016), powodując ściśle powiązanie z poprzednimi zmiennymi – powołaniem oraz poczuciem członkostwa. *Rezultaty pracy* odnoszą się z kolei do produktywności/skuteczności pracownika i wytwarzania wysokiej jakości produktów lub usług. Przywództwo już dawno temu było konceptualizowane bardziej jako skutek niż przyczyna (Drath, 1998). Powtarzającą się w wielu definicjach przywództwa cechą jest zaś wpływanie na drugą osobę lub też grupę osób w sposób, który umożliwia osiągnięcie organizacyjnych celów (np. Yukl, 2006; Northouse, 2010; Griffith i in., 2018; Bratton, 2020).

Teoria przywództwa duchowego została również zdefiniowana później jako teoria transformacji organizacyjnej (Fry, Matherly, 2006), która przyczynia się do powstania wewnętrznie motywowanej świadomości organizacyjnej. Teoria ta zakładała, że przywództwo obejmuje promowanie zaangażowania i produktywności, a także wspieranie wewnętrznej motywacji, wartości moralnych i etycznych, opierając się na pojęciach nadziei/wiary, wizji/misji oraz altruistycznej miłości. Wielu autorów potwierdza, że tradycyjne wartości, takie jak uczciwość, prawość, pokora czy też autentyczność mają korzystny wpływ na sukces liderów (Reave, 2005; Northouse, 2010; Benefiel, 2005).

2. Metodyka badań

2.1. Procedura walidacji

Proces walidacji, czyli ocena stopnia trafności i rzetelności konstruktów duchowego przywództwa, składa się z 2 etapów (Czakoń, 2019):

- a) teoretycznego opracowania skali, tj. walidacji treściowej i fasadowej;
- b) analiz empirycznych, tj. walidacji konstruktów i nomologicznej.

W ramach niniejszych badań dokonano walidacji treściowej. Główną przesłanką walidacji teoretycznej było zaadaptowanie kulturowe narzędzia badawczego. Podczas adaptacji kulturowej starano się zachować wszelkie zasady równoważności kwestionariusza wobec wersji oryginalnej. Wymagało to wykonania tłumaczenia kwestionariusza z języka angielskiego na język polski. Zachowanie wierności transkrypcji oraz translacji kwestionariusza jest bardzo istotne (Drwal, 1990), dlatego też oryginalną wersję kwestionariusza przetłumaczyło na język polski 2 niezależnych tłumaczy języka angielskiego. Następnie przetłumaczone kwestionariusze zostały ocenione pod kątem merytorycznym przez autorkę artykułu. Zweryfikowano poprawność przetłumaczonych zmiennych i ich dopasowania do konkretnych wymiarów konstruktów z teoretycznego punktu widzenia. Pozwoliło to na właściwą konceptualizację konstruktów. Walidacja fasadowa, która polega na ocenie narzędzia badawczego pod względem poprawności konstruktów i jego zmiennych przez ekspertów (Czakoń, 2019), została pominięta. Powodem tego było korzystanie z gotowego narzędzia badawczego, który został już pozytywnie zweryfikowany w innych badaniach.

Następnie przeprowadzono badania wśród polskich pracowników z wykorzystaniem przygotowanego kwestionariusza, tak żeby uzyskać dane do analiz empirycznych. Przeprowadzono walidację modelu, która ocenia stopień, w jakim konstruktowi odpowiadają jego zmienne (Churchill, 1979; za: Czakoń, 2019). Główną przesłanką walidacji empirycznej było uzyskanie możliwości zastosowania kwestionariusza do badań w Polsce, a także uzyskanie wyników do badań na płaszczyźnie międzynarodowej w kontekście porównawczym.

W celu określenia trafności oraz rzetelności skali zastosowano konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA). W ramach walidacji konstruktów obliczono trafność zbieżną z zastosowaniem wskaźników: przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE) i rzetelności łącznej (CR), a także trafność dyskryminacyjną na podstawie oszacowania korelacji rang Spearmana. Aby określić spójność wewnętrzną i rzetelność skali, obliczono współczynniki alfa Cronbacha. Alfa Cronbacha to statystyka, która pokazuje, czy testy i skale, które zostały skonstruowane lub przyjęte do badań, są odpowiednie do tego celu. Jako miary dopasowania modelu określono: wartość statystyki χ^2 , aproksymację pierwiastka

błędu średniokwadratowego (RMSEA), normatywny wskaźnik dopasowania (NFI), porównawczy wskaźnik dopasowania (CFI), przyrostowy wskaźnik dopasowania (IFI) oraz wskaźnik Tuckera-Lewisa (TLI). Analizy przeprowadzono z użyciem programu SPSS Amos.

2.2. Metoda badawcza

W badaniach zastosowano kwestionariusz ankietowy online. Badanie było anonimowe i nie zawierało danych wrażliwych, umożliwiających identyfikację osoby. Kwestionariusz składał się z 2 części. Pierwsza część dotyczyła modelu przywództwa duchowego. Ta część – zgodnie z wersją oryginalną – składała się z 7 wymiarów (wizji, nadziei, altruizmu, poczucia znaczenia pracy/powołania, poczucia członkostwa, zaangażowania organizacyjnego i rezultatów pracy) i kilku (od 4 do 5) zmiennych dla każdego wymiaru: dla wizji określone za pomocą symboli W1, W2, W3, W4; dla nadziei/wiary – N5, N6, N7, N8; dla altruizmu – A9, A10, A11, A12, A13; dla poczucia znaczenia pracy/powołania – Z14, Z15, Z16, Z17; dla poczucia członkostwa – C18, C19, C20, C21; dla zaangażowania organizacyjnego – ZO22, ZO23, ZO24, ZO25, ZO26; dla rezultatów pracy – R27, R28, R29, R30.

W badaniach zastosowano 5-stopniową skalę od 1 do 5, gdzie: 1 oznaczało „zdecydowanie nie”; 2 – „raczej nie”; 3 – „ani tak, ani nie”; 4 – „raczej tak”; 5 – „zdecydowanie tak”. Druga część kwestionariusza dotyczyła z kolei charakterystyki respondentów, tj. płci, wieku, doświadczenia i zajmowanego stanowiska. Zastosowany kwestionariusz w wersji polskojęzycznej został zamieszczony jako załącznik 1.

2.3. Próba badawcza

Respondentami byli pracownicy różnych przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce. W badaniu posłużono się tzw. próbą wygodną (z ang. *a convenience sample*) ze względu na brak możliwości przeprowadzenia badań na respondentach całej populacji (Cozby, Bates, 2012). Respondenci zostali poinformowani o celu badania i wyrazili dobrowolną zgodę na udział w nim. Otrzymano zwrot 233 wypełnionych ankiet. Charakterystykę badanych respondentów przedstawia tabela 4.1.

Nieco większą część respondentów stanowią kobiety (58%) niż mężczyźni (42%). Największy odsetek uczestników badania to osoby młode w wieku 20-35 lat. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat (6%). W kontekście doświadczenia badanych pracowników, przeważającą grupą były osoby posiadające doświadczenie do 3 lat (ok. 60%), zaś pozostałą część (ok. 40%) stanowiły osoby z dłuższym doświadczeniem. Zdecydowana większość respondentów to osoby na stanowiskach innych niż kierownicze (85%).

3. Wyniki badań

Trafność teoretyczną, czyli ocenę stopnia odzwierciedlenia zmiennej latentnej za pomocą określonego testu, można zmierzyć, stosując confirmacyjną analizę czynnikową (CFA). Przed rozpoczęciem analizy czynnikowej przeanalizowano wartości ładunków czynnikowych dla sprawdzenia, czy poszczególne czynniki mają istotne ładunki czynnikowe ze zmiennymi. Ich wartość dla liczebności próby powyżej 200 powinna wynosić powyżej 0,4 (Hair i in., 2006, s. 128). W tabeli 4.2 przedstawiono wartości ładunków czynnikowych badanych zmiennych, które w większości są znacznie powyżej

0,4 i ich istotność statystyczna jest na poziomie $p < 0,05$. Obliczono również współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO). Im wyższa jest jego wartość (bliżej 1), tym silniejsze podstawy do zastosowania analizy czynnikowej w ocenie związków między obserwowalnymi zmiennymi (Kowalska-Musiał, Ziółkowska, 2013). W analizowanym przypadku współczynnik KMO wyniósł 0,946, co potwierdza zasadność przeprowadzenia analizy czynnikowej.

Tabela 4.1
Charakterystyka respondentów

Charakterystyka		Liczba respondentów n=233	Udział procentowy respondentów
Płeć	mężczyzna	99	42%
	kobieta	134	58%
Wiek	poniżej 20 lat	21	9%
	20-35 lat	170	73%
	36-50 lat	28	12%
	powyżej 50 lat	14	6%
Doświadczenie	poniżej 1 roku	48	21%
	1-3 lata	95	40%
	4-10 lat	49	21%
	11-20 lat	14	6%
	powyżej 20 lat	27	12%
Stanowisko	kierownicze	34	15%
	pozostałe	199	85%

Zródło: opracowanie własne.

Następnie zastosowano CFA umożliwiającą ocenę dopasowania pomiarowego modelu. CFA pozwala zbadać wewnętrzną strukturę testu, jak również zasadność zastosowanych zmiennych. Tabela 4.3 przedstawia analizę trafności i rzetelności badanego konstruktów.

Trafność oceniona została w aspekcie trafności zbieżnej za pomocą proporcji przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE). Natomiast rzetelność pomiaru określono za pomocą współczynników alfa Cronbacha oraz rzetelności łącznej – CR. Statystyka rzetelności alfa Cronbacha dla każdego konstruktów osiągnęła wartości powyżej 0,7, co oznacza spójność wewnętrzną konstruktów, czyli zmienne obserwowalne mierzą to samo zjawisko. Wskaźniki rzetelności CR osiągnęły też wartości powyżej 0,7 (Hair, Ringle, Sarstedt, 2013) dla prawie wszystkich badanych konstruktów, oprócz „znaczenia pracy”, dla którego wskaźnik ten jest jednak bliski tej wartości (0,686). Natomiast współczynniki AVE dla 5 z 7 konstruktów osiągają wartości wyższe niż wymagane, tj. 0,5 (Na-Nan, 2020). Dla 2 konstruktów – „znaczenie pracy” i „rezultaty pracy” – wartości te wynoszą poniżej 0,4. Może to wskazywać, że w przypadku tych konstruktów należałoby przywrócić się sformułowaniu poszczególnych zmiennych. Natomiast całościowa ocena niniejszych parametrów wskazuje na trafność teoretyczną i rzetelność dopasowania zastosowanych zmiennych do badanych konstruktów modelu przywództwa duchowego.

Tabela 4.2.

Wartości ładunków czynnikowych zmiennych

Zmienne	Czynnik						
	1	2	3	4	5	6	7
W1	0,764						
W2	0,696						
W3	0,751						
W4	0,711						
N5		0,797					
N6		0,678					
N7		0,846					
N8		0,717					
A9			0,785				
A10			0,616				
A11			0,872				
A12			0,785				
A13			0,870				
Z14				0,466			
Z15				0,582			
Z16				0,711			
Z17				0,610			
C18					0,859		
C19					0,787		
C20					0,592		
C21					0,822		
ZO22						0,612	
ZO23						0,720	
ZO24						0,743	
ZO25						0,787	
ZO26						0,850	
R27							0,613
R28							0,628
R29							0,503
R30							0,722
Miara KMO adekwatność doboru próby							0,946

p<0,05

Źródło: opracowanie własne.

Następnie obliczono podstawowe miary statystyczne (średnią oraz odchylenie standardowe). Wszystkie zmienne zostały ocenione średnio – w granicach wartości 3,5 (tabela 4.4). Najwyżej ocenioną zmienną jest poczucie członkostwa (średnia 3,96; odch. stand. 1,00), a najniżej – zaangażowanie organizacyjne (średnia 3,29; odch. stand. 1,24). Określono też trafność dyskryminacyjną za pomocą współczynników korelacji rang Spearmana. Celem było sprawdzenie stopnia skorelowania zmiennych obserwowalnych i ocena istotności tych powiązań. Wartości współczynników powinny być większe niż 0,4, ale mniejsze niż 0,9, co wskazuje na wysoką, lecz prawidłową korelację (Akoglu, 2018). Analiza poszczególnych zmiennych wskazuje na pozytywne (od 0,41 do 0,81) i istotne statystycznie ($p > 0,01$) korelacje pomiędzy badanymi konstruktami. Wyniki potwierdzają pozytywną walidację konstruktów.

Tabela 4.3.
Ocena trafności i rzetelności modelu pomiarowego

Zmienne	CR	AVE	Alfa Cronbacha
Wizja	0,821	0,534	0,857
Nadziej/wiara	0,846	0,581	0,839
Altruizm	0,892	0,626	0,899
Znaczenie pracy/powołanie	0,686	0,358	0,767
Członkostwo	0,853	0,596	0,855
Zaangażowanie organizacyjne	0,862	0,557	0,849
Rezultaty pracy	0,712	0,386	0,716

Źródło: opracowanie własne.

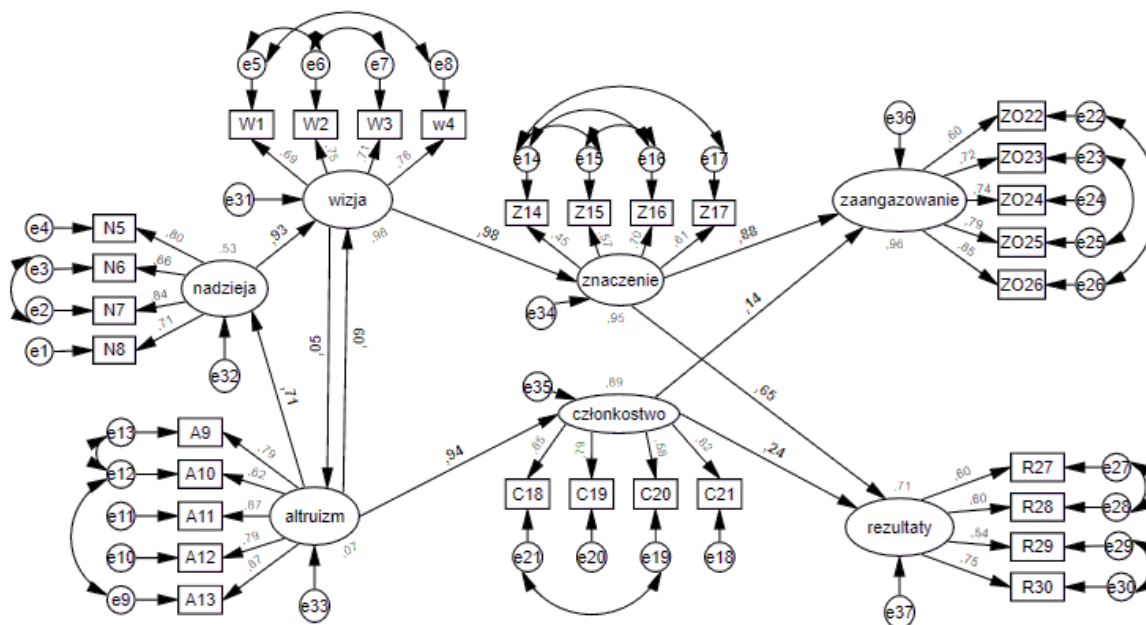
Tabela 4.4.
Podstawowa statystyka i korelacje

Zmienne	Śr.	Odch. stand.	1	2	3	4	5	6	7
1. wizja	3,59	1,03	1	0,76	0,64	0,64	0,68	0,79	0,65
2. nadzieja	3,77	1,02		1	0,62	0,68	0,67	0,81	0,62
3. altruizm	3,76	1,08			1	0,41	0,74	0,68	0,58
4. znaczenie	3,49	1,15				1	0,48	0,66	0,56
5. członkostwo	3,96	1,00					1	0,71	0,54
6. zaangażowanie	3,29	1,24						1	0,64
7. rezultaty	3,75	1,00							1

p>0,01

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4.2 przedstawiony został model strukturalny przywództwa duchowego, który prezentuje wewnętrzną strukturę ścieżkową, wskazującą przyczynowo-skutkowe relacje między zmiennymi latentnymi a ich obserwowalnymi wskaźnikami. Parametry modeli są istotne na poziomie $p < 0,01$. Wyniki estymacji parametrów modeli strukturalnych wskazują, że wszystkie uzyskane współczynniki ścieżkowe są statystycznie istotne. Pozytywne relacje występują pomiędzy konstruktami duchowego przywództwa: nadziei i wizji ($\beta = 0,93$, $p < 0,01$), altruizmu i nadziei ($\beta = 0,71$, $p < 0,01$) oraz wizji ($\beta = 0,05$; $\beta = 0,09$, $p < 0,01$). Pozytywny i znaczący wpływ jest wizji, nadziei i altruizmu na dobrostan duchowy pracowników: wizja i poczucie znaczenia pracy ($\beta = 0,98$, $p < 0,01$) oraz altruizm i poczucie członkostwa ($\beta = 0,94$, $p < 0,01$). Wyniki badań wskazują, że konstrukty dobrostanu duchowego mają również pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne i rezultaty pracy. Zauważalny jest większy wpływ poczucia znaczenia pracy na zaangażowanie ($\beta = 0,88$, $p < 0,01$) i rezultaty ($\beta = 0,65$, $p < 0,01$) niż poczucia członkostwa na zaangażowanie ($\beta = 0,14$, $p < 0,01$) i rezultaty ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$). Istnienie wzajemnych relacji między zmiennymi a wskaźnikami pozytywnie weryfikują model.



Rysunek 4.2. Model strukturalny przywództwa duchowego.
Źródło: opracowanie własne.

Stopień dopasowania modelu teoretycznego do danych został oceniony przez wartość statystyki χ^2 oraz RMSEA. Stosunek chi-kwadrat do stopnia swobody wynosi 2,51 i mieści się w przedziale od 1 do 3. Wskaźnik RMSEA jest pierwiastkiem średniego kwadratu błędów aproksymacji. Dla badanego modelu wynosi on 0.069, co świadczy o satysfakcjonującym dopasowaniu modelu (Hair i in., 2007). W grupie miar dopasowania obliczono indeks dopasowania porównawczego Bentlera (CFI), indeks przyrostu dopasowania (IFI), indeks Tuckera-Lewisa (TLI) i normatywny wskaźnik dopasowania (NFI). Miary te dla modelu dobrze dopasowanego powinny być większe od 0,90. Wskaźniki CFI, IFI, TLI, NFI ($> 0,90$) pozwalają uznać model za dopasowany w stopniu zadowalającym.

Podsumowanie

W ramach niniejszego badania dokonano walidacji modelu przywództwa duchowego. Zarówno walidacja treściowa odnosząca się do poprawnej konceptualizacji poszczególnych zmiennych modelu w języku polskim, jak i walidacja empiryczna konstruktów pozwala pozytywnie zweryfikować model. Oznacza to, że konstrukt przywództwa duchowego jest akceptowalny i może być stosowany w warunkach polskich. Ma to istotne znaczenie, gdyż walidacja nowego konstruktów i jego skali jest niezbędna dla zachowania rygoru metodologicznego badań. Jest również ważna, gdyż coraz częściej zwraca się uwagę na kontekst środowiskowy danego kraju, wskazując, że ma on ogromny wpływ na otrzymane wyniki badań i ten wpływ nie może być ignorowany. Opracowując modele, warto uwzględniać kulturowy kontekst zamiast beztrudnie stosować zagraniczne koncepcje z etnocentryzmem i innymi ograniczeniami (Poon, Rowley, 2007, s. 149). Wyniki badań mają także znaczenie w kontekście analiz porównawczych. Model przywództwa duchowego został potwierdzony już w wielu krajach. Niniejsze badania dostarczają zatem dowodów na uniwersalność modelu, który może być stosowany również w warunkach polskich.

Niniejsze badanie ma kilka ograniczeń. Przede wszystkim jest to próba badawcza, która choć spełnia wymogi zastosowania modelowania równań strukturalnych, to mogłaby być większa. Być może oszacowane parametry wskazałyby wówczas na bardzo dobre (a nie zadowalające) dopasowanie modelu, osiągając wskaźniki dopasowania powyżej 0,95. Warto też rozważyć drobne zmiany w sformułowaniach niektórych zmiennych, w szczególności w odniesieniu do poczucia powołania, a także rezultatów pracy. W wymienionych konstruktach zauważalne są nieco niższe wskaźniki trafności zbieżnej (AVE), a pozostałe wskaźniki trafności i rzetelności spełniają określone wymagania.

Dalsze kierunki badań w tym zakresie mogłyby dotyczyć analiz porównujących modele duchowego przywództwa w różnych krajach, które wprawdzie potwierdzają istnienie pozytywnych relacji między zmiennymi konstruktami, jednak mogą wskazywać na zróżnicowany ich wpływ. Warto byłoby również potwierdzić otrzymane wyniki w innych badaniach, prowadzonych przez innych autorów na większej próbie badawczej.

Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2015). Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji. *Zeszyty Naukowe UEK*, 8(944), 45-55.
- Afsar, B., Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turk J Emerg Med.*, 18(3), 91-93.
- Alvesson, M., Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.
- Bombała, B. (2010). Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 13(1), 123-132.
- Boyd, B.K., Gove, S., Hitt, M.A. (2005). Construct Measurement in Strategic Management Research: Illusion or Reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- Bratton, J. (2020). *Organizational leadership*. California: SAGE Publications Limited.
- Cardador, M.T., Dane E., Pratt, M.G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *J Vocat Behav*, 79, 367-378.
- Chen, C.Y., Chen, C.H., Li C.I. (2013). The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being. *J Relig Health*, 52(2), 418-438.
- Churchill, G.A. Jr (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cozby, P.C., Bates, S.C.C. (2012). *Methods in Behavioral Research*. New York: McGraw-Hill.
- Crossman, J. (2010). Conceptualising Spiritual Leadership in Secular Organizational Contexts and Its Relation to Transformational, Servant and Environmental Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608.
- Czakon, W. (2019). Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 4(951), 3-10.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

- Drath, W.H. (1998). Approaching the future of leadership development. W: C.D. McCauley, R.S. Moxley, E. Van Velsor (eds.), *In The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (s. 403-432). San Francisco: Jossey-Bass.
- Drwal, R. (1990). Problemy kulturowej adaptacji kwestionariuszy osobowości. W: A. Ciechanowicz (red.), *Kulturowa adaptacja testów* (s. 115-139). Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Egel, E., Fry, L. (2016). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.
- Fagley, N.S., Adler, M.G. (2012). Appreciation: A spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9(2), 167-187.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L.W. (2016). *Spiritual leadership*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Fry, L.W., Egel, E. (2017). Spiritual Leadership: Embedding sustainability in the triple bottom line. *Graziadio Business Review*, 20(3), 2-16.
- Fry, L.W., Matherly, L.L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Killeen, TX: Tarleton State University, Central Texas.
- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Gerbing, D.W., Anderson, J.C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Undimensionality and its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- Griffith, J.A., Gibson, C., Medeiros, K., McDougall, A., Hardy, J., Mumford, M.D. (2018). Are you thinking what I'm thinking? The influence of leader style, distance, and leader-follower mental model congruence on creative performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 153-170.
- Hair, J. F., Black., W.C., Babin., B.J., Anderson., R.E., Tatham, L.R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Hair, J.F., Arthur, H.M., Samouel, P., Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Jackson, B., Parry, K.W. (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: Sage.
- Klaus, L., Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 71-92.
- Kowalska-Musiał, M., Ziółkowska, A. (2013). Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 27, 1-13. Pobrane z: http://zeszytnaukowy.pl/archiwum/?change_lang=pl.
- Lemoine, G.J., Hartnell, C.A., Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
- Lewicka, D., Rakowska, A. (2016). Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), 102-115.
- Moczydłowska, J.M. (2013). Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 4(43), 162-171.
- Na-Nan, K. (2020). *Organizational Behavior Scale Development*. Bangkok: Triple Education.
- Nguyen, P.V., Tran, K.T., Dao, K.H., Dinh, H.P. (2018). The Role of Leader's Spiritual Leadership on Organization Outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45-68.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage.

- Novikow, V. (2017). Spiritual Leadership in Collectivist and Individualist Cultures. *Emerging Leadership Journeys*, 10(1), 1-29.
- Oh, J., Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248.
- Paliga, M., Pollak, A. (2017). Inteligencja emocjonalna, orientacja pozytywna i autentyczne przywództwo wśród polskich menedżerów. *Doniesienie z badań. ZZL*, 5, 123-139.
- Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: exceptional responses to challenging circumstances. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 689-722.
- Peter, J.P., Churchill, G.A. (1986). Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 23, 1-10.
- Poon, H.F., Rowley, Ch. (2007). Contemporary Research on Management and Human Resources in China: A Comparative Content Analysis of Two Leading Journals. *Asia Pacific Business Review*, 13(1), 133-153.
- Praskova, A., Hood, M., Creed, P.A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: a longitudinal study. *J Vocat Behav*, 85, 125-135.
- Rakowska, A., Macik, R. (2016). Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM. *Przegląd Organizacji*, 5, 48-58.
- Reave, L., (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Samul, J. (2020). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 1-16.
- Sanecka, E. (2018). Etyczne przywództwo jako alternatywny styl przywódczy. *Zarządzanie i Edukacja*, 100, 541-561.
- Sharma, RR. (2019). Evolving a Model of Sustainable Leadership: An Ex-post Facto Research. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(2), 152-169.
- Suddaby, R. (2010). Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357.
- Ujma, M. (2021). Zróżnicowany wpływ przywództwa transformacyjnego i satysfakcji pracowników na wyniki przedsiębiorstwa – na przykładzie firmy konsultingowej w Polsce. *ZZL*, 1-2(138-139), 151-172.
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., Zhang, Y. (2019). Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zaichkowsky, J.L. (2015). Review and Reply to: „Why You Must Use my C-OAR-SE Method. *Australasian Marketing Journal*, 3(23), 261-262.
- Zbierowski, P. (2017). Przywództwo w kontekście pozytywnym – autentyczność lidera i kapitał psychologiczny. *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 153-166.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

Załącznik 1

Kwestionariusz „Przywództwa duchowego”

Symbol	Stwierdzenia
Wizja	
W1	Znam wizję mojej organizacji i jestem zaangażowany/a w jej realizację
W2	Moja organizacja ma wizję, która wydobywa ze mnie to, co najlepsze
W3	Wizja mojej organizacji inspirowała mnie do podejmowania wysiłku na rzecz jej realizacji
W4	Wizja mojej organizacji jest klarowna i zachęcająca do działania
Nadzieja/wiara	
N5	Ufam mojej organizacji i jestem gotów „zrobić wszystko”, jeżeli jest to potrzebne do wypełnienia jej misji
N6	Okazuję swoją ufność do organizacji i jej misji wykonując wszystko to, co mogę i co pomaga osiągnąć nam sukces
N7	Dokładam wszelkich starań, aby pomóc mojej organizacji odnieść sukces, ponieważ wierzę w to, co ona reprezentuje
N8	Wyznaczam sobie ambitne cele w pracy, ponieważ wierzę w moją organizację i chcę, abyśmy odnieśli sukces
Altruizm	
A9	Menedżerowie w mojej organizacji robią to, co mówią i dają odczuć pracownikom, że to co oni robią jest dobre
A10	Menedżerowie w mojej organizacji są uczciwi i skromni
A11	Moja organizacja jest godna zaufania i lojalna wobec swoich pracowników
A12	Menedżerowie w mojej organizacji mają odwagę stanąć w obronie swoich pracowników
A13	W mojej organizacji pracowników traktuje się w sposób przyjazny, a kiedy dzieje się coś niepokojącego, menedżerowie starają się temu zaradzić
Poczucie znaczenia pracy/powołanie	
Z14	Praca, którą wykonuję może zmieniać życie ludzi
Z15	Praca, którą wykonuję ma znaczenie
Z16	Praca, którą wykonuję, jest dla mnie bardzo ważna
Z17	Moja praca i wykonywane zadania są istotne dla mnie ze względów osobistych
Poczucie członkostwa	
C18	Czuję się doceniony jako pracownik i moja praca jest również doceniana
C19	Czuję, że w mojej organizacji okazuje się szacunek dla mnie i mojej pracy
C20	Czuję, że jestem ceniona jako osoba, a nie tylko jako pracownik w pracy
C21	Czuję się szanowany/a przez moich przełożonych
Zaangażowanie organizacyjne	
ZO22	Czuję się jak „członek rodziny” w mojej organizacji
ZO23	Naprawdę czuję, że problemy mojej organizacji są moimi problemami
ZO24	Byłbym/łabym bardzo szczęśliwy/a, pracując resztę mojego życia w tej organizacji
ZO25	Opowiadam moim znajomym o mojej organizacji jako dobrym miejscu pracy
ZO26	Mam silne poczucie przynależności do mojej organizacji
Rezultaty pracy	
R27	W moim dziale wszyscy dokładają wszelkich starań w pracy
R28	W moim dziale jakość pracy jest priorytetem dla wszystkich pracowników
R29	Moja praca jest bardzo wydajna
R30	Mój dział jest bardzo skuteczny w uzyskiwaniu maksymalnej efektywności z dostępnych zasobów (pieniędzy, ludzi, sprzętu itp.)

Małgorzata GAJOWIAK

Politechnika Poznańska

**ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ WIEKOWĄ
NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP
W POWIECIE POZNAŃSKIM**

Wprowadzenie

Wiek XX i XXI charakteryzowane są przez istotne zmiany ludnościowe, których tempo oraz kierunek budzą wiele obaw zarówno wśród badaczy gerontologii, jak też przedstawicieli poszczególnych państw i organizacji międzynarodowych. W 1950 roku na świecie żyło 202 mln ludzi w wieku 60+, obecnie światowa populacja ludzi starszych liczy przeszło 1 mld, zaś według prognozy United Nations (wariant umiarkowany) w 2050 roku będzie to już ponad 2 mld, co oznacza aż 10-krotny wzrost na przestrzeni 100 lat (United Nations, 2019). Zauważmy tutaj, że współcześnie starzeje się populacja całego świata, lecz stopień zaawansowania nie jest identyczny. Stopa starości jest silnie skorelowana z poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego. Jak uzasadnia Ł. Jurek, „wyższy poziom rozwoju to wyższa jakość życia, a tym samym niższa dzietność oraz dłuższe przeciętne trwanie życia, co zwiększa udział ludzi starych w populacji” (2012, s. 23). Biorąc pod uwagę dane UN, w krajach bardziej rozwiniętych wskaźnik obciążenia starością w 2020 wynosił 30 (prawie 3 razy więcej niż w 1950 roku), z kolei w krajach mniej rozwiniętych w analogicznym okresie na 100 osób w wieku 15-64 przypadało zaledwie 11,3 osób 65+ (w 1950 roku wskaźnik ten wynosił 6,5) (United Nations, 2019).

Globalny aspekt starzenia się społeczeństw powoduje, że przemiany demograficzne mają swoje konsekwencje nie tylko natury społecznej czy psychologicznej, ale także ekonomicznej.

Struktura wieku ludności odgrywa ważną rolę jako czynnik determinujący ilościowy wymiar pracy. W populacjach dojrzałych dominuje liczebnie populacja produkcyjna, a obciążenie demograficzne jest na relatywnie niskim poziomie. Tworzy to korzystne podłoże dla szczególnie szybkiego wzrostu gospodarczego, co określane zostało mianem pierwszej dywidendy demograficznej. W miarę postępu starzenia się ludności zasób siły roboczej topnieje. Pracownicy kończą okres aktywności zawodowej, opuszczają rynek pracy i przechodzą na emeryturę. Wzrost udziału ludzi starych w populacji powoduje systematyczny wzrost obciążenia demograficznego (Jurek, 2012, s. 76).

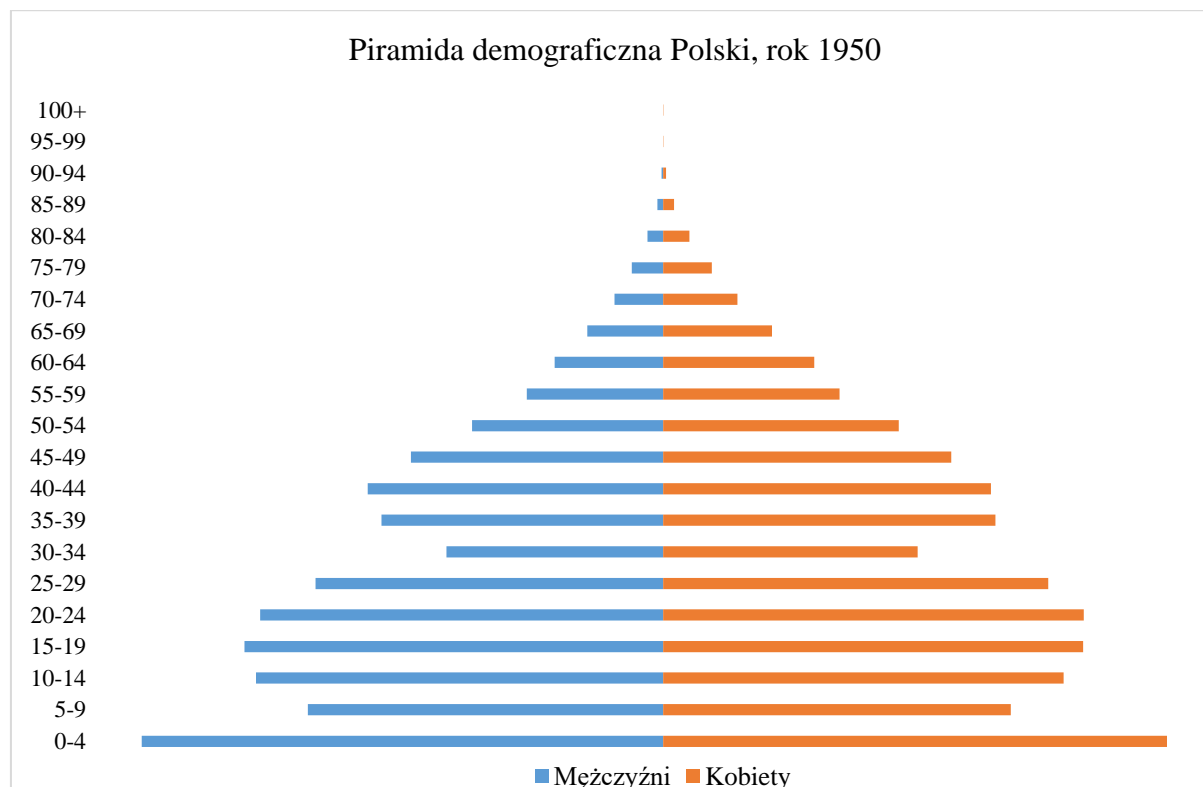
Siwienie populacji jest obciążeniem dla budżetu państwa, a przez to i dla całego społeczeństwa. Ich realizacja możliwa jest bowiem poprzez zwiększenie obciążeń podatkowych i quasi-podatkowych lub przez generowanie długu publicznego (Ibidem). Jak wskazują R. Clark, J. Kreps i J. Spengler (1978), wydatki ponoszone na osobę w wieku poprodukcyjnym są 3 razy wyższe niż na jednostkę w wieku przedprodukcyjnym.

W związku z obserwowanym deficytem siły roboczej, istotne staje się wykorzystanie potencjału osób starszych przez szybką adaptację współczesnych przedsiębiorstw do potrzeb oraz preferencji tej grupy. Niekorzystne tendencje na rynku pracy wymuszają konkurencję o pozyskanie i utrzymanie kapitału ludzkiego. Z tego też powodu w kręgu zainteresowań zarówno naukowców, jak i przedsiębiorców znajduje się idea zarządzania różnorodnością ze względu na wiek. Polityka personalna powinna więc uwzględniać tę różnorodność oraz stwarzać pole do wzajemnej koegzystencji i współpracy zarówno młodszego, jak też starszego pokolenia. Nie podlega bowiem kwestii, że różnorodność należy traktować przez przedsiębiorstwa jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej oraz źródło potencjalnych szans i możliwości rozwojowych (Smolbik-Jęczmień, 2019).

Niniejszy rozdział składa się z 2 części – w pierwszej po krótko zaprezentowano sytuację demograficzną Polski i przybliżono zagadnienie zarządzania różnorodnością wiekową, a w drugiej przedstawiono wyniki badań własnych zrealizowanych w MSP z powiatu poznańskiego.

1. Zmiany demograficzne w Polsce

Zauważmy na początku, że w połowie XX wieku w Polsce struktura ludności według wieku miała kształt typowy dla piramidy, co oznacza, że jej podstawa była szeroka, a w miarę kolejnych przedziałów lat ulegała zwężeniu ku górze. Oznaczało to, że przeciętne trwanie życia było w tym okresie stosunkowo krótkie, a tym samym prawdopodobieństwo dożycia okresu starości było niezbyt duże. Z kolei szeroko rozbudowana podstawa piramidy dowodziła wysokiej liczbie urodzeń (Jurek, 2012). Piramidę tę przedstawiono na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Piramida demograficzna Polski w roku 1950.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *World Population Prospects. Total population (both sexes combined) by five-year age group, 2019*, United Nations.

Dodajmy tutaj, że kształt ten determinowany był przede wszystkim II wojną światową, gdyż działania zbrojne doprowadziły do śmierci wielu milionów ludzi. Z drugiej strony czas ten nie sprzyjał prokreacji.

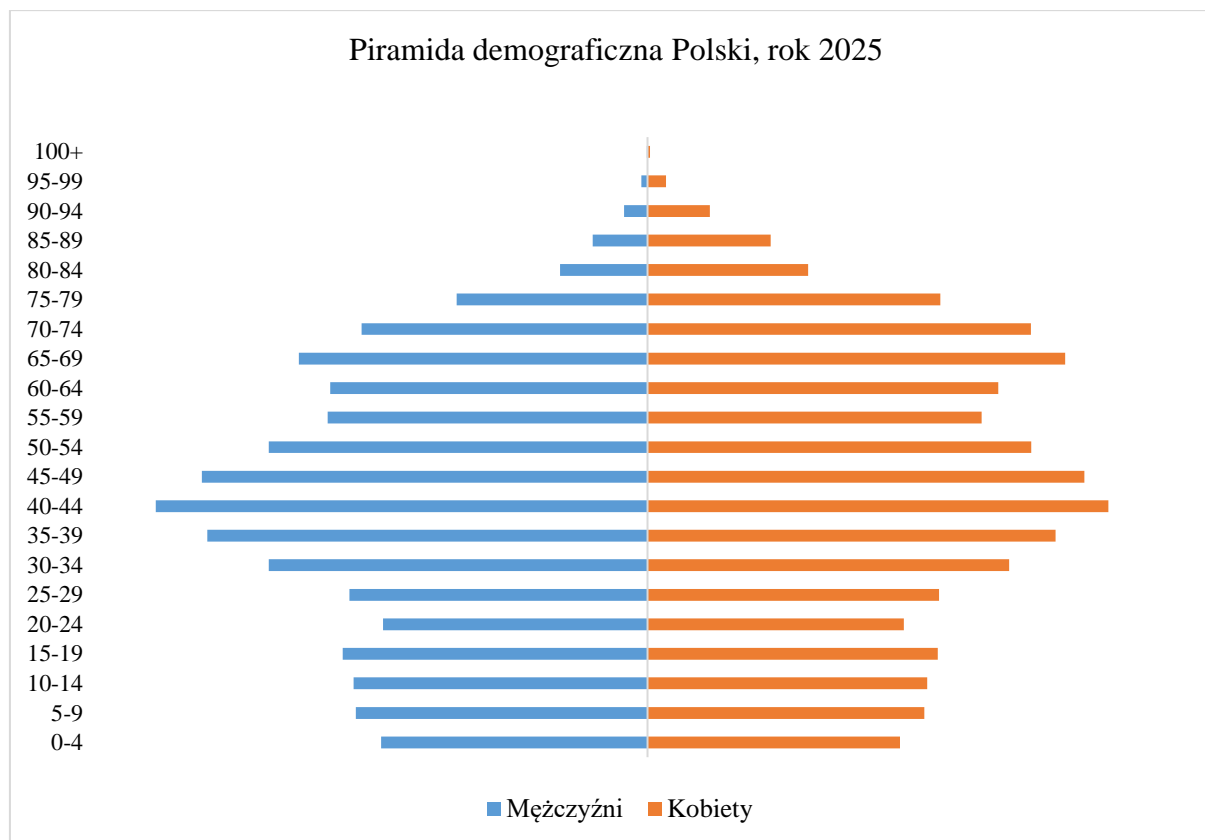
po zakończeniu wojny populacja wyszła z zapaści demograficznej. Odnowa biologiczna dokonała się poprzez tzw. powojenną kompensację. Zmasowane powroty [...] żołnierzy, w połączeniu z poczuciem względnej normalności, dało efekt w postaci krótkookresowego, lecz nader obfitego wzrostu liczby urodzeń (ang. baby boom). W szczytowym okresie, który przypadł na szóstą dekadę XX w., na świat przyszło w Polsce blisko 7 mln dzieci (Jurek 2012, s. 27).

Z kolei pomiędzy latami 80. i 90. XX wieku powojenne pokolenie wyżu weszło w wiek rozrodczy, czego efektem było pojawienie się kolejnego wyżu demograficznego. W rezultacie obserwować można było zjawisko falowania demograficznego, czyli naprzemiennego następowania po sobie grup wyżowych i niżowych. I tak, w 2000 roku piramida demograficzna wyróżniała się 2 wybrzuszeniami: górnym, które obrazowało wyż powojenny z lat 1950-1969 i dolnym reprezentującym echo tego wyżu z lat 1975-1984. Z kolei według prognoz na rok 2025, poszczególne wyże starzeją się i ulegają przesunięciu ku górze piramidy. Oznacza to, że osoby zaliczone wcześniej do powojennego wyżu, stają się osobami 65+, z kolei reprezentanci echa powojennego wyżu są już dorośli (przedział wieku 40-49 lat). Sama piramida ulega skurczeniu u podstaw. Jak słusznie stwierdza Ł. Jurek (Ibidem, s. 29):

zgodnie z zasadą, że „wyż rodzi wyż”, powinno pojawić się kolejne „wybrzuszenie”, czyli kolejne echo wyżu demograficznego [...] Tymczasem tego wybrzuszenia nie ma (lub jest ono minimalne). Pokolenie będące w wieku rozrodczym znacznie ograniczyło poziom dzietności (poniżej prostej zastępowalności pokoleń), czego efektem jest spadek liczby urodzeń. Liczne pokolenie wydało na świat niezbyt liczne potomstwo, co oznacza, że nie pojawiło się kolejne pokolenie wyżowe, a falowanie demograficzne zostało wytłumione. Ten spadek dzietności poniżej prostej zastępowalności pokoleń jest oznaką tego, że Polska populacja weszła w fazę drugiego przejścia demograficznego.

Prognozę struktury ludności według wieku na rok 2025 zaprezentowano na rysunku 4.4.

Jak już wspomniano, na chwilę obecną w Polsce wydłuża się przeciętna długość życia (na przestrzeni ostatnich 30 lat dla mężczyzn o ponad 6 lat i dla kobiet o ponad 5 lat), z kolei dzietność jest na bardzo niskim poziomie. W roku 2020 współczynnik ten wynosił 1,378 i był to najniższy wynik od roku 2016 (GUS, 2020). Jednocześnie na znaczeniu zyskały ruchy migracyjne, których natężenie rosło szczególnie po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. „W efekcie proces starzenia się ludności nabrał „potrójnego tempa” (...). Stopa starości będzie wzrastać falowo, w miarę jak przedstawiciele poszczególnych wyżów będą wkraczać w okres starości” (Jurek 2012, s. 33). Co nie napawa optymizmem, według szacunków Eurostatu – w 2050 roku Polska stanie się, obok Wielkiej Brytanii i Włoch, najstarszym demograficznie krajem Unii Europejskiej, a tym samym jednym z najstarszych na świecie (Eurostat, 2021).



Rysunek 4.4. Piramida demograficzna Polski w roku 2025.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *World Population Prospects. Total population (both sexes combined) by five-year age group, 2019*, United Nations.

2. Idea zarządzania różnorodnością ze względu na wiek

Zauważmy na początku, że sam termin „różnorodność” (łac. *diversus*) oznacza przeciwieństwo. W odniesieniu do rynku pracy określenie to równoznaczne jest z występowaniem wielu cech charakteryzujących uczestników tego rynku, tj. zarówno pracowników, jak też pracodawców (Cewińska, Striker, 2017). Początkowo był on stosowany w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej z racji obserwowanego nierównego traktowania kobiet oraz mniejszości etnicznych. W ciągu ostatnich 30 lat stał on się też popularny w kontekście innych cech, które różnicują jednostki ludzkie, tj. wiek, rasa, wykształcenie, język, wygląd bądź też niepełnosprawność (Krysińska-Kościńska, 2017).

W ciągu ostatnich lat pojęcie to odnosi się szeroko do zjawisk społecznych w perspektywie globalnego zarządzania różnorodnością (Ozbilgin, 2008). W literaturze wskazuje się na model kontinuum różnorodności, który charakteryzuje się 3 etapami. Pierwszy związany jest z uznaniem istnienia różnorodności przez pracowników. „Aby pracownicy faktycznie uznali różnorodność, muszą jej doświadczyć, pozyskać wiedzę na jej temat oraz w pełni ją uznać” (Smolbik-Jęczmień, 2019, s. 59). Docenienie różnorodności przez pracowników to drugi etap tego modelu. Powszechny musi być wówczas klimat akceptacji odmienności oraz kodeksu wyznawanych wartości przez pracowników. Wymienione etapy niezbędne są dla zaistnienia trzeciego, tj. zarządzania różnorodnością. Faza ta polega na modyfikowaniu postaw i zachowań własnych w celu budowania pozytywnych relacji między współpracownikami. Istnieje wiele definicji zarządzania różnorodnością, lecz ich wspólnymi cechami są: 1) kształtowanie przyjaznego

środowiska pracy dla pracowników, 2) prowadzenie zbioru działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a także 3) przynoszenie korzyści zarówno pracownikom, jak też przedsiębiorstwom.

W obliczu zachodzących przemian demograficznych znaczenia nabiera ostatnio zarządzanie różnorodnością ze względu na wiek, inaczej zarządzanie wiekiem. Wzrost liczby i odsetka osób starszych oraz spadek liczb osób w wieku produkcyjnym wymusza adaptację sposobu zarządzania wśród menedżerów współczesnych przedsiębiorstw. Według A. Walkera (1997, s. 24), zarządzanie to odnosi się do „różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się”. Ponadto działania takie „pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku” (Liwński, Sztanderska, 2010a, s. 4). Warto tu od razu podkreślić, że zarządzanie wiekiem nie jest tożsame z polityką preferowania osób starszych, co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji ze względu na wiek. Takiego rodzaju dyskryminacja określona jest mianem ageizmu.

Zauważmy tu, że w celu „utrzymania zatrudnienia osób starszych aż do wieku emerytalnego, a nawet dłużej poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad u osób w tym wieku, przy zapewnieniu rentowności ich zatrudnienia, co jest celem zarządzania wiekiem, należy podjąć różne działania” (IBnDiPP, 2013, s. 20). I tak, w literaturze najczęściej wyróżnia się 7 podstawowych obszarów, na które należy zwrócić szczególną uwagę: 1. rekrutację; 2. naukę, szkolenia, rozwój i awans zawodowy; 3. awans oraz wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami; 4. elastyczne formy zatrudnienia i modernizację pracy; 5. projektowanie stanowiska pracy i prewencję zdrowotną; 6. zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę; 7. zmianę podejścia do starszych pracowników (Naegele, Walker, 2006). Co więcej, wielu badaczy organizacji postuluje także włączenie polityki płacowej oraz, obok zdrowia, kwestie samopoczucia pracownika w miejscu pracy (IBnDiPP, 2013).

W literaturze wskazuje się też na liczne determinanty odpowiedzialne za sukces wdrożenia zarządzania wiekiem. W szczególności mowa tu jest o upowszechnieniu świadomości zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników nie tylko wśród menedżerów firm, ale także wszystkich osób zatrudnionych bez względu na wiek. Znaczenie ma również staranne planowanie oraz realizacja poszczególnych etapów wdrożenia, jak też dbałość o poprawę warunków pracy. „Jeśli zdrowie i umiejętności starzejących się pracowników mają być utrzymane na tym samym poziomie lub nawet ulegać poprawie, muszą się polepszyć warunki ich pracy” (Liwński, Sztanderska, 2010b, s. 17). Nie bez znaczenia jest także współpraca wszystkich zainteresowanych stron oraz efektywna komunikacja, poprzez którą możliwe staje się budowanie wzajemnego zaufania. Co ważne, prowadzenie świadomej polityki zarządzania wiekiem wymusza systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji o osobach zatrudnionych, np. struktury wieku, planów rozwoju zawodowego i związanych z nimi potrzeb dotyczących rozwoju kwalifikacji, stanu zdrowia i zdolności do pracy. Według praktyków zarządzania wiekiem, każde przedsiębiorstwo powinno także na bieżąco monitorować zmiany na rynku pracy, które są zarówno konsekwencją zmiany czynników lokalnych, jak też ogólnokrajowych (np. w związku z reformą systemu emerytalnego). Przydatna może okazać się także wiedza na temat oferowanych przez rząd programów wspierających zatrudnienie (Ibidem).

3. Różnorodność wiekowa w MSP w powiecie poznański – kryteria badawcze

W okresie 2020-2021 w ramach projektu pt. „Zarządzanie różnorodnością wiekową pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach z Wielkopolski” przeprowadzono badanie wśród małych (zatrudnienie w przedziale 10-49 osób) i średnich (zatrudnienie w przedziale 50-249 osób) przedsiębiorstw z powiatu poznańskiego. Głównym problemem badawczym było rozpoznanie stopnia, w jakim organizacje te uwzględniają zagadnienie różnorodności ze względu na wiek w zarządzaniu kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

Dobór przedsiębiorstw stanowiących populację badawczą miał charakter celowy. Kryteriami tego doboru były: 1) lokalizacja (powiat poznański); 2) liczba zatrudnionych pracowników ogółem (z wyróżnieniem na podmioty małe i średnie); 3) sekcja C (według PKD 2007) oraz 4) jednoczesne zatrudnienie minimum 5 osób do 50. roku życia oraz minimum 5 osób powyżej 50. roku życia.

Wybór kryteriów badawczych wynikał przy tym z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, MSP to najliczniejsza grupa przedsiębiorstw w powiecie poznański (zaraz za miastem Poznań) (SWW, 2020), stąd ich stan oraz perspektywy dalszego rozwoju w największym stopniu obrazują potencjał przedsiębiorczości, innowacyjności, a tym samym konkurencyjności. Po drugie, podmioty te także najsilniej odczuwają bariery w prowadzeniu swojej działalności. Po trzecie, sekcja C zaliczana jest do branż kluczowych Wielkopolski i najsilniej rozwija się w powiecie poznańskim (obok powiatu kaliskiego i konińskiego) (Dąbrowska i in., 2019). Po czwarte, powiat poznański charakteryzuje się m.in. największą liczbą ludności w wieku niemobilnym (45-59/64), tj. 86 268 osób (GUS, 2020b), największą liczbą bezrobotnych w wieku 55-59 lat (12,7%) i 60+ (8,2%) (PUP, 2019), a także jednym z najwyższych współczynników starości demograficznej w województwie (USwP, 2020a).

Na podstawie analizy danych z bazy zakupionej z Urzędu Statystycznego w Poznaniu i ich korekty o założenia badawcze wyróżniono zbiorowość 408 podmiotów. Badanie miało charakter kompletny dla danej populacji. Na udział w nim z wykorzystaniem techniki CATI i PAPI wyraziły zgodę 63 przedsiębiorstwa, z czego 40 stanowiły małe, zaś 23 średnie podmioty gospodarujące. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, składający się z 24 pytań. Etap właściwy projektu poprzedzono pilotażem, który umożliwił zweryfikowanie poprawności pytań badawczych. Realizacja badań wymagała dokonania ustaleń terminologicznych, m.in. w zbiorze następujących pojęć: wiek, osoba młodsza, osoba starsza¹, równość, różnorodność, zarządzanie różnorodnością wiekową, ageizm, stereotyp.

4. Wybrane wyniki badań nad różnorodnością wiekową

Jednym z podstawowych założeń badania było stwierdzenie, że możliwość zarządzania wiekiem istnieje w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na wielkość zatrudnienia. Jak zgodnie stwierdzają J. Liwiński i U. Sztanerska, wprawdzie „w małych firmach nie ma osobnych działów HR (...), zarządzającym i właścicielem jest tylko jedna osoba. Niemniej i tam można stosować reguły postępowania, które nie dyskryminują starszych osób, a wykorzystują ich potencjał ku pożytkowi obu stron, tzn. pracodawcy i pracowników” (2010b, s. 4). W związku z tym założeniem, w kwestionariuszu wywiadu umieszczono pytanie o to, czy system zarządzania różnorodnością ze względu na wiek jest wdrożony w badanych przedsiębiorstwach, a jeśli tak, to czy jest on w pełni

¹ Na potrzeby badania przyjęto, że osoba starsza, to osoba po 50. roku życia.

realizowany. I tak, jedynie 15 respondentów odpowiedziało pozytywnie na to pytanie, z czego 10 wskazało, że jest on w pełni realizowany, a 5, że ma on wyłącznie charakter wizerunkowy, a jego podstawowe wytyczne nie są przestrzegane przez zarządzających. Jednak, na co warto zwrócić uwagę, mimo braku spisanych systemów (w ponad 76% firm), respondenci 50+ wskazali, że właściciele przedsiębiorstw uwzględniają większość ich potrzeb w miejscu zatrudnienia. Konstatacja taka możliwa jest bowiem na podstawie analizy 4 podstawowych obszarów, tj. „organizacja pracy”, „podnoszenie kwalifikacji i przekazywanie wiedzy”, „dbanie o siebie i swoje zdrowie, zwiększenie dostępności od usług opieki”, „eliminacja negatywnego nastawienia do pracy”. W tabeli 4.5 zaprezentowano działania menedżerów przedsiębiorstw w wyszczególnionych sferach.

Tabela 4.5.

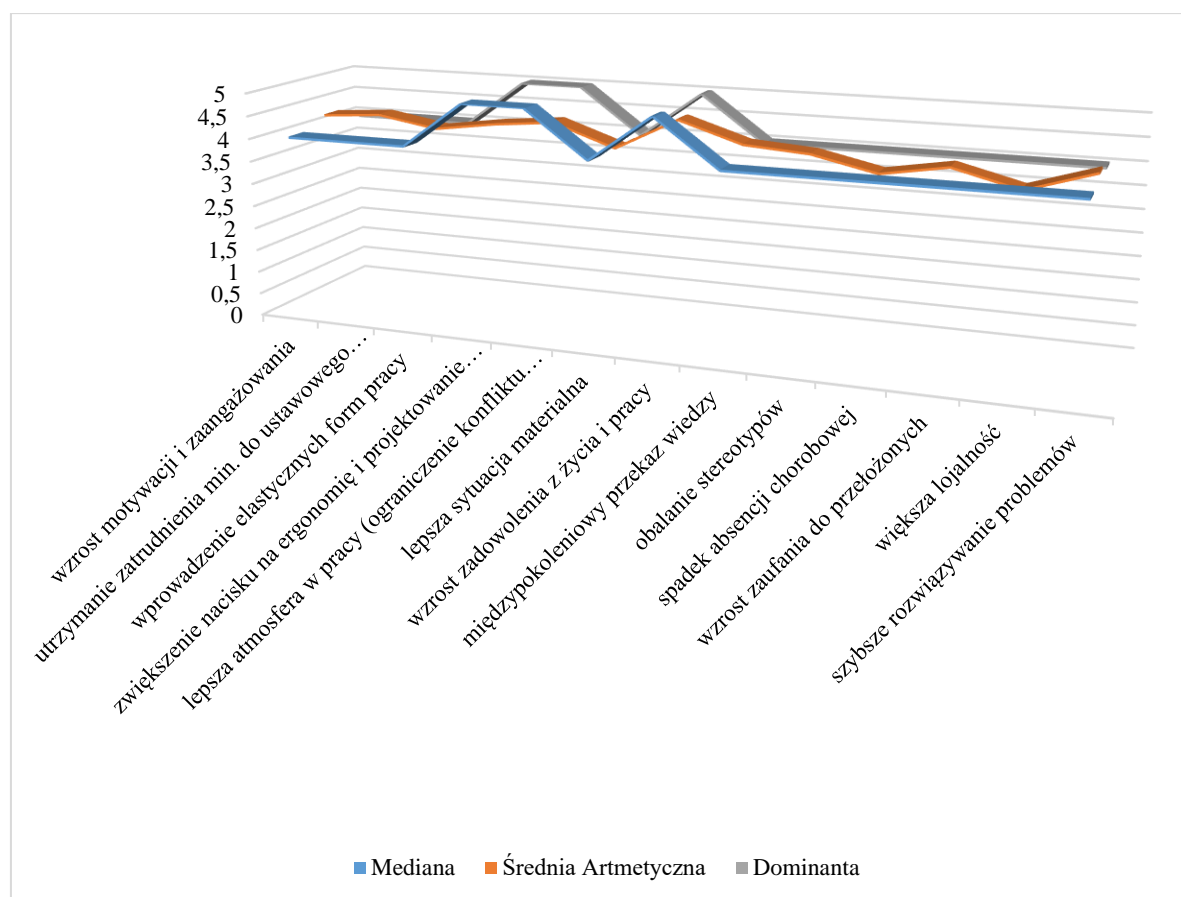
Działania w obszarach zarządzania wiekiem

Lp.	Obszar	Działania firmy	Odsetek firm
1.	„organizacja pracy”	elastyczne formy organizacji pracy (praca zdalna)	73%
		oddelegowywanie pracownika do pomocy osobie starszej	34%
		praca w niepełnym wymiarze godzin	41%
2.	„podnoszenie kwalifikacji i przekazywanie wiedzy”	inwestycje w edukację ustawiczną oraz w szkolenia	74%
		dbałość o przekazywanie wiedzy między młodszymi a starszymi pracownikami	81%
3.	„dbanie o siebie i swoje zdrowie, zwiększenie dostępności do usług opieki”	oferowanie pracownikom bezpłatnych lub dofinansowywanie w części badań profilaktycznych	60%
		organizowanie zajęć sportowych	34%
		stosowanie tzw. zespołów mieszanych	35%
		dbałość o ergonomię miejsca pracy	71%
4.	„eliminacja negatywnego nastawienia do pracy”	organizowanie spotkań integracyjnych	66%
		dostrzeganie i przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek	61%

Zródło: opracowanie własne wyników badań.

Nie ulega kwestii, że jakiegokolwiek korzyści z zarządzania wiekiem mogą się pojawić w przypadku uwzględnienia istniejących różnic pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. W kwestionariuszu wywiadu zamieszczono w związku z tym pytania o stosunek właścicieli przedsiębiorstw do kwestii różnorodności wiekowej. Podejście to wynika bowiem nie tylko z zachodzących przemian społecznych, politycznych czy kulturowych, ale też od samych organizacji. W tym celu posłużono się kryteriami zaproponowanymi przez S. Waszczaka (2009), dzięki którym zidentyfikować można organizację zaściankową, etnocentryczną oraz synergetyczną. I tak, na podstawie zgromadzonych odpowiedzi można wysunąć konstatację, że przedsiębiorstwa te nazwać można organizacjami synergetycznymi. Aż 68% respondentów wskazuje, że zarządzający dostrzegają wpływ różnorodności wiekowej na działanie przedsiębiorstwa, podobnie – 66% dostrzega, że różnorodność ta

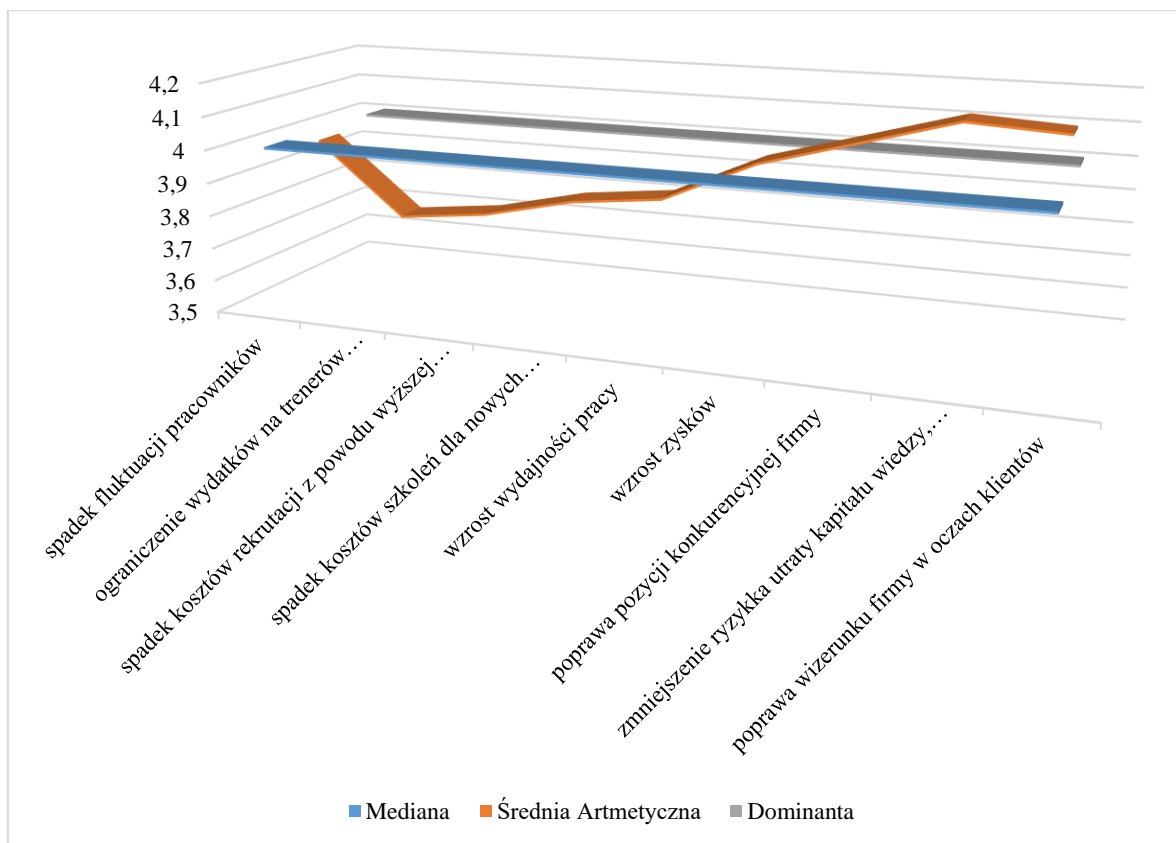
nie jest postrzegana jako przyczyna problemów, w związku z czym powinna być minimalizowana. Ponadto 77% respondentów wskazało, że ich kierownictwo dostrzeża, iż różnorodność wiekowa przynosi zarówno korzyść, jak też straty. Przebadane osoby wskazały także, iż przedsiębiorstwa podjęły następujące działania w celu uniknięcia wpływu niekorzystnych tendencji demograficznych na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa (możliwość wielokrotnego wyboru): szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne (44 wskazania), zróżnicowane narzędzia pracy (41 odpowiedzi) oraz dbałość o nieformalne kontakty, np. poprzez organizowanie spotkań integracyjnych (40).



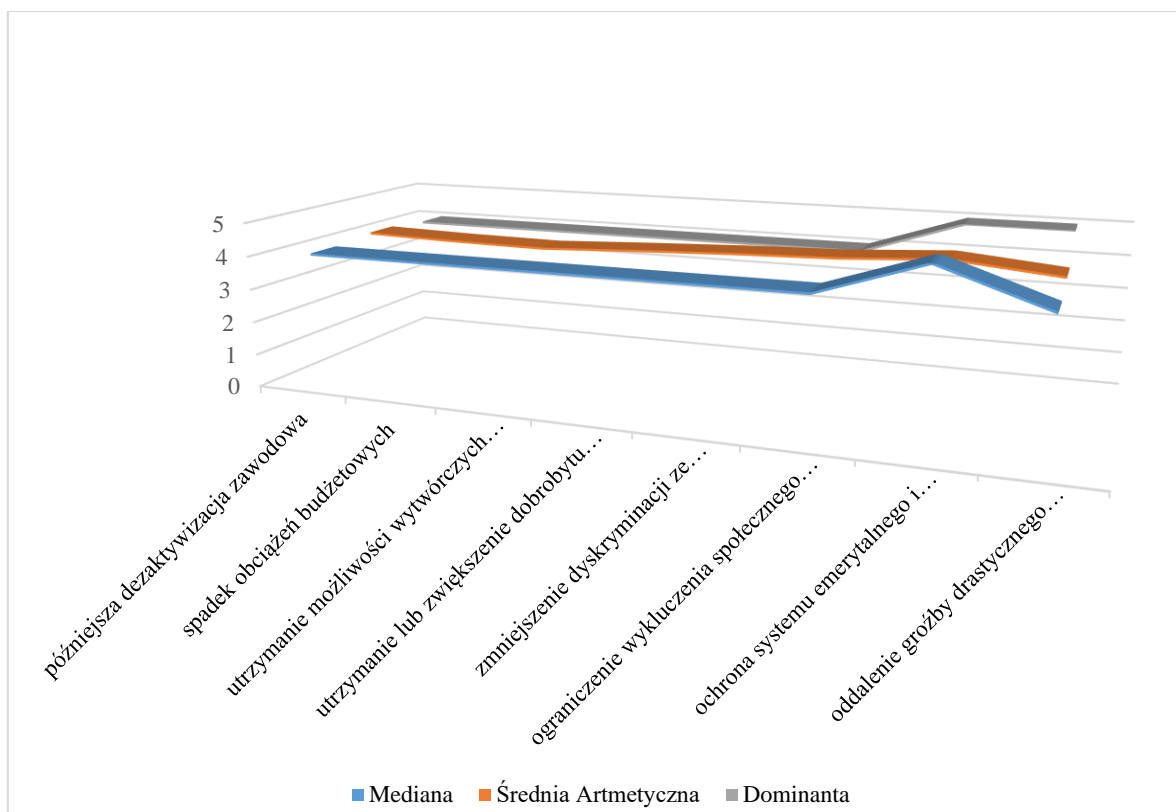
Rysunek 4.5. Korzyści z zarządzania różnorodnością wiekową dla pracownika.
Źródło: opracowanie własne wyników badań.

Należy tu zwrócić także uwagę na wysoką świadomość samych zatrudnionych co do kwestii uwzględnienia różnorodności wiekowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przebadani respondenci 50+ wykazują się szeroką wiedzą na temat potencjalnych korzyści z zarządzania wiekiem, jak również zagrożeń, które wyniknąć mogą podczas współpracy młodszego i starszego pokolenia. Respondenci wskazali w kwestionariuszu wywiadu na liczne profity z zarządzania wiekiem dla pracowników, przedsiębiorstwa, gospodarki i społeczeństwa. Na rysunkach 4.5-4.7 przedstawiono wybrane wyniki w oparciu o analizę odpowiedzi z wykorzystaniem skali Likerta.

Uwarunkowania współczesnego zarządzania



Rysunek 4.6. Korzyści z zarządzania różnorodnością wiekową dla przedsiębiorstwa.
Źródło: opracowanie własne wyników badań.



Rysunek 4.7. Korzyści z zarządzania różnorodnością wiekową dla gospodarki i społeczeństwa.
Źródło: opracowanie własne wyników badań.

Wśród wymienionych wyżej kategorii zidentyfikować można 3 dominujące korzyści. I tak, w obszarze profitów dla pracownika wskazuje się na: 1) ograniczenie konfliktu międzypokoleniowego (lepsza atmosfera w pracy) ($m_e=5$, $d=5$, $\bar{x}=4,44$); 2) międzypokoleniowy przekaz wiedzy ($m_e=4$, $d=5$, $\bar{x}=4,25$) oraz 3) wzrost zadowolenia z życia i pracy ($m_e=5$, $d=4$, $\bar{x}=4,68$). Z kolei do grupy korzyści, jakie może uzyskać przedsiębiorstwo, respondenci 50+ zaliczyli: 1) zmniejszenie utraty kapitału wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,15$); 2) poprawa wizerunku firmy w oczach klienta ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,14$) oraz 3) poprawa pozycji konkurencyjnej firmy ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,07$). W ostatnim obszarze, tj. profitów dla gospodarki i społeczeństwa, wymienić należy: 1) ochronę systemu emerytalnego oraz finansów publicznych przed zapaścią ($m_e=5$, $d=5$, $\bar{x}=4,52$); 2) oddalenie groźby drastycznego wzrostu podatków ($m_e=4$, $d=5$, $\bar{x}=4,25$), a także 3) ograniczenie wykluczenia społecznego i cyfrowego ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,34$).

Jednocześnie podczas przeprowadzania badań respondenci zostali także poproszeni o wskazanie, które z zagrożeń związanych ze współpracą młodszego i starszego pokolenia uznają za najistotniejsze dla nich samych, dla przedsiębiorstwa, klientów i gospodarki. I tak, w opinii pracowników 50+ do najistotniejszych zagrożeń dla samych pracowników zaliczono narzucanie własnych norm i wartości oraz przekonań ($m_e=4$, $d=5$, $\bar{x}=3,88$), pojawienie się i narastanie konfliktów ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=3,88$) oraz narzucanie sposobu i stylu pracy jednej grupy przez drugą ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=3,87$). Z kolei wśród najistotniejszych zagrożeń dla przedsiębiorstwa znalazły się odpowiednio: ryzyko niezrealizowania projektu/zadania i utraty wizerunku ($m_e=4$, $d=5$, $\bar{x}=4,22$), wzrost konfliktowości w firmie ($m_e=4$, $d=5$, $\bar{x}=4,06$) oraz ryzyko ponoszenia strat i dodatkowych kosztów (związanych np. absencją, dodatkowymi szkoleniami) ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,38$). Ponadto w opinii respondentów współpraca młodszego i starszego pokolenia rodzi dla klientów ryzyko: niezadowolenia z tytułu niezrealizowania zamówienia i utraty zaufania do firmy ($m_e=5$, $d=5$, $\bar{x}=4,65$), opóźnienia w realizacji zamówienia ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,33$), a także rezygnację z produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,2$). W ostatnim obszarze, tj. zagrożeń dla gospodarki, zidentyfikowano 3 najistotniejsze: spadek obrotów, co skutkuje mniejszymi wpływami do budżetu państwa z tytułu podatków ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,26$), spadek przedsiębiorczości w regionie ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,26$) i spadek innowacyjności w regionie ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=3,92$).

Reasumując, warto tu dodać, że wymienione przez respondentów zagrożenia w 3 obszarach winny stanowić dodatkowe uzasadnienie dla potrzeby wdrożenia systemu zarządzania różnorodności wiekową w przedsiębiorstwach.

Podsumowanie

Współczesny świat doświadcza radykalnej transformacji demograficznej. „Na przestrzeni jednego stulecia struktura ludności przechodzi od modelu progresywnego, poprzez zastojowy do regresywnego” (Jurek, 2012, s. 34). Zmiana kształtu piramidy demograficznej jest konsekwencją wydłużenia się przeciętnego trwania życia, a także ograniczonej dzietności. Niekorzystne zjawiska demograficzne określa się obecnie mianem „degeneracji struktury społecznej”, „kryzysem demograficznym” czy „pokoleniowym tsunami”.

Tego rodzaju tendencje rzutują niewątpliwie na funkcjonowanie rynku pracy. W poszczególnych społeczeństwach obserwuje się wzrost udziału osób w poprodukcyjnym wieku przy jednoczesnym spadku udziału ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym. Pogłębia się więc deficyt rąk do pracy i spada mobilność roczników w wieku przedemerytalnym. Poziom aktywności zawodowej osób z przedpola starości (wiek 55-64 lata) wynosi średnio w Unii Europejskiej 63%, a w Polsce zaledwie 54,7%. Gorzej niż nasz kraj wypadają jedynie mieszkańcy Rumunii (44,1%), Chorwacji (47,1%), Luksemburga (48,9%) oraz Malty (52,3%) (Eurostat, 2021).

Z tego też względu szansa zarówno na wydłużenie aktywności zawodowej seniorów, jak też ograniczenie zbyt wczesnej dezaktywizacji upatruje się w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością wiekową w przedsiębiorstwie. Jak podkreśla J. Osiecka-Chojnacka, „funkcjonowanie starzejących się ludzi na rynku pracy i ich najdłuższa aktywność zależy od tego, w jakim zakresie wykorzystany jest ich potencjał zawodowy, i od tego, czy otrzymują wsparcie w kwestiach, w których potrzebują pomocy lub szkolenia” (2012, s. 199). Ponadto wdrażanie tej koncepcji we współczesnych przedsiębiorstwach niejednokrotnie może przyczynić się do ograniczenia dyskryminacji ze względu na wiek, a w szczególności nierządki powielanych licznych stereotypów dotyczących starości oraz osób starszych. Dodajmy bowiem, że początkowo starość utożsamiana była ze skarbnicą mądrości, wiedzy i doświadczenia. Obecnie jej percepcja ma często konotację pejoratywną, a osoba starsza uznawana jest za schorowaną, niedołążną czy też słabo wykształconą.

W związku z licznymi niekwestionowanymi korzyściami z zarządzania wiekiem, podjęto się próby rozpoznania stopnia wdrożenia tej koncepcji w MSP z powiatu poznańskiego. Uzyskane wyniki badań wskazują, że zarządzanie różnorodnością wiekową w organizacjach nie jest jeszcze w pełni wdrożone lub też prawidłowo realizowane. Zebrane odpowiedzi respondentów potwierdzają więc ogólną sytuację obserwowaną w kraju. Jedynie bowiem w 15 przebadanych podmiotach system ten był wdrożony, a zaledwie w 10 w pełni realizowany. Z kolei, co warto podkreślić, 77% przedsiębiorstw dostrzega, że sama różnorodność ze względu na wiek przynosi szereg korzyści tak dla osób zatrudnionych, przedsiębiorstw, klientów, jak też gospodarki i społeczeństwa. Respondenci wskazują także na liczne zagrożenia, jakie pojawić się mogą podczas współpracy młodszego i starszego pokolenia. Powszechna bowiem jest konstatacja, że „przynależność pokoleniowa ma istotny wpływ na podejście do pracy, sposób motywacji, style komunikacji, doświadczenie zawodowe, umiejętność wykorzystania technologii, a także kształtowania własnych celów zawodowych i życiowych oraz strategii ich realizacji” (Smolbik-Jęczmień, 2019, s. 96). Stan ten tym bardziej uzasadnia pilną konieczność dostosowania miejsca pracy do potrzeb i preferencji osób starszych, co szeroko wpisuje się w analizowaną w artykule koncepcję. Warto tu zwrócić uwagę, że pomimo faktu, iż zdecydowana większość przedsiębiorstw nie ma wdrożonego systemu, to jednak wybrane jego elementy są w nich realizowane. W podstawowych obszarach zarządzania wiekiem zaprezentowanych w tym artykule, pracownicy 50+ wskazują na dbałość przedsiębiorstwa w kwestii zaspakajania ich potrzeb.

Bibliografia

- Cewińska, J., Striker, M. (2017). Wstęp. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3/4, 7-8.
- Clark, R., Kreps, J., Spengler, J. (1978). Economics of Aging: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 3, 922.
- Dąbrowska, A., Jurkiewicz, I., Cybulska, M., Dziemianowicz, W., Marchewa, W., Pecio, A., Burnicki, K. (2019). *Ekspertyza z zakresu branż dominujących w gospodarce regionu w ramach identyfikacji specjalizacji gospodarczej Wielkopolski*. Warszawa: Geoprofit.
- Eurostat. (2021). *Activity rates by sex, age and citizenship*. Pobrane z: www.appso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do.
- Główny Urząd Statystyczny. (GUS). (2020b). *Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym (stan w dniu 31.12.2020)*. Warszawa. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stan-i-struktura-ludnosc-i-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-stan-w-dniu-31-12-2020,6,29.html>.
- GUS. (2020). *Polska w liczbach 2021*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- IBnDiPP. (2013). *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Warszawa: Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Jurek, Ł. (2012). *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*. Warszawa: Difin.
- Krysińska-Kościańska, K. (2017). Diversity management in the context of human resource management. *Management Sciences*, 4, 11-22.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010a). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PAR.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010b). *Z wiekiem na plus*. Warszawa: PARP.
- Naegele, G., Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Osiecka-Chojnacka, J. (2012). *Spoleczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*. Warszawa: Studia BAS.
- Ozbilgin, M. (2008). Global diversity management. W: D. Smith, P. Peterson, M. Thomas (eds.), *The handbook of cross-cultural management research* (s. 419-441). Los Angeles: Sage Publications.
- Powiatowy Urząd Pracy (PUP). (2019). *Rynek pracy w Poznaniu i powiecie poznańskim*. Pobrane z: <https://www.bip.powiat.poznan.pl/plik,31248,rynek-pracy-w-poznaniu-i-powiecie-poznanskim-w-2019-roku.pdf>.
- Samorząd Województwa Wielkopolskiego (SWW). (2020). *Znaczenie sektora MSP w kontekście zmian wielkopolskiego rynku pracy*. Poznań: Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Urząd Pracy w Poznaniu.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2019). Różnorodność pracowników w wymiarze wielopokoleniowości. W: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodności pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji* (s. 95-115). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- United Nations. (2019). *World Population Prospects. Total population (both sexes combined) by five-year age group*. United Nations: New York.
- Urząd Statystyczny w Poznaniu (USwP). (2020a). *Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego w 2019 r. Analizy statystyczne*. Pobrane z: <https://poznan.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/ludnosc/sytuacja-demograficzna-wojewodztwa-wielkopolskiego-w-2019-r-,6,2.html>.
- Walker, A. (1997). *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Waszczak, S. (2009). Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próby typologii, implikacje. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wolters Kluwer.

Olga SAMUEL-IDZIKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

PERSONALNE UWARUNKOWANIA SKUTECZNEGO FUNKCJONOWANIA PRACOWNIKÓW W ZWINNYCH ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu proces zmian koncepcji, nurtów, metod oraz technik zarządzania, a także podejście do pracowników w organizacji można rozpatrywać w odniesieniu do zmian, jakie dzieją się w otoczeniu. Współczesne organizacje działają w otoczeniu zmiennym, bezustannie stając w obliczu konieczności radzenia sobie ze zmiennością oczekiwań klientów, pracowników, interesariuszy i jednocześnie pozostając w ciągłej gotowości do reakcji na działania konkurencji. Zdolność do radzenia sobie z takimi wyzwaniami stanowi bardzo często o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a niekiedy nawet warunkuje jego utrzymanie się na rynku. Zwinne zespoły projektowe powstały w odpowiedzi na wyzwania, jakie w dzisiejszych czasach stoją przed organizacjami. Choć koncepcja zwinności powstała już ponad 20 lat temu w branży IT, zaobserwować można jej ciągły, prężny rozwój i skuteczną adaptację do innych branż. Pracownicy wchodzący w skład zwinnych zespołów charakteryzują się m.in. umiejętnością szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów, elastycznością, wysokimi umiejętnościami adaptacyjnymi i innowacyjnością, co przekłada się na ich zdolność do skutecznego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się, a także nieprzewidywalnym otoczeniu. Warto także zwrócić uwagę, że za sukcesem każdego przedsięwzięcia stoi człowiek, który z jednej strony wnosi do organizacji zasoby w postaci posiadanych kompetencji, a z drugiej czerpie z niej zasoby potrzebne mu do skutecznej realizacji zadań. W artykule przyjęto założenie, że posiadane przez pracownika kompetencje zarówno racjonalne, jak też emocjonalne, traktowane komplementarnie, warunkują jego skuteczne funkcjonowanie w zwinnych warunkach pracy.

1. Charakterystyka zwinnych zespołów projektowych

W ostatnich latach zauważyć można wyraźne zmiany w podejściu do zarządzania zespołami. Zmiany te wynikają przede wszystkim z dużej dynamiki i złożoności otoczenia organizacji. Wcześniej stosowane metody pracy, przestają być skuteczne. Jak twierdzi T. Williams, „konwencjonalne metody zarządzania projektami (...) są nieadekwatne do współczesnych wymagań otoczenia i mogą być niekorzystne dla projektów, które są strukturalnie skomplikowane i niepewne” (Koskela, Howell 2002, s. 293-302; za: Bochenek, 2015, s. 2). Jak twierdzi M. Bochenek (2015, s. 2):

na gruncie tych tendencji kształtują się nowe trendy w zakresie metodyki zarządzania projektami, które powstają na bazie krytyki tradycyjnego podejścia. Istotnym zagadnieniem stojącym u podstaw zainteresowania nowymi metodykami jest nie tylko niepewność, złożoność otoczenia, ale

i innowacyjność. Cechy te sprawiają, że projekty są obarczone dużym ryzykiem, które wymusza ciągle poszukiwanie różnych metod i technik zarządzania, pozwalających na zapewnienie lepszej kontroli i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu metod i narzędzi analitycznych wspomagających zarządzanie projektem.

Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku, muszą adaptować swoją strukturę i reguły działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji oraz niestandardowych zachowań konkurencji (Włodarkiewicz-Klimek, 2016). Zwinne metody pracy stanowią z jednej strony odpowiedź na wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami, a z drugiej stawiają przed nimi konieczność poradzenia sobie z wyzwaniami charakterystycznymi dla epoki informacyjnej, tj. dużą ilością danych, a co za tym idzie – m.in. prawidłową komunikacją w zespole. Jak twierdzi P. Paterek (2016), nowa koncepcja organizacji pracy wymaga także budowania i kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, która zapewni efektywność procesów zarządzania.

Aby pozostać w zgodzie z celem niniejszego opracowania, uwaga skoncentrowana będzie na funkcjonowaniu zwinnych zespołów projektowych. Na poziomie ogólnym jednak zespół, niezależnie od jego specyfiki, definiuje się najczęściej jako grupę osób, którym przyświeca jeden, wspólny cel po to, żeby wzbudziła się w nich tożsamość grupowa, co ważne, jak zauważają S. Kohn oraz V. O’Connell (2008), „zespół” na poziomie makro różni się jednak zasadniczo od używania go w kontekście zespołu projektowego, funkcjonującego w ramach tych samych wielkich organizacji, a utworzonego w celu zaspokojenia konkretnej wewnętrznej potrzeby firmy lub wymagań klienta. Według definicji tych badaczy:

zespół projektowy oznacza grupę wykonującą określone czynności we wcześniej ustalonych ramach czasowych, postępującą według harmonogramu i planu, osiągającą etapy związane z pokonaniem kolejnych kamieni milowych, które pomagają oszacować stopień wykonania pracy w stosunku do głównych celów (Kohn, O’Connell 2008, s. 40).

Umiejscowienie zespołu w kontekście pracy projektowej pozwala jeszcze bardziej przybliżyć się do specyfiki zwinności, która jest głównym obszarem zainteresowań Autorki. Zwinne zarządzanie zespołem jest bowiem przyrostowym oraz iteracyjnym podejściem do pracy zespołowej, która realizuje projekty w sposób elastyczny, a także w interaktywnej formie, w celu zapewnienia rozwoju nowych produktów, zaś członkowie zespołu powinni dysponować takimi kompetencjami, które pozwolą im na wykonanie projektu.

Głównym założeniem podczas realizacji projektów w sposób zwinny wydaje się być przede wszystkim wiara w słuszność i potrzebę stosowania zwinnych metod pracy, jako odpowiedź na wymagania otoczenia. W związku z powyższym, podstawową wspólną wartością dla członków zespołów projektowych staje się opisany już wcześniej Manifest Agile, obowiązujący wszystkich członków zespołu na czas realizacji projektu. Głównymi i podstawowymi wartościami, dla członków zwinnych zespołów są zatem:

- Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia.
- Działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację.
- Współpraca z klientem ponad formalne ustalenia.
- Reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem (Samuel-Idzikowska, 2019, s. 131)

„Autorzy zajmujący się problematyką zwinności twierdzą, że zwinne zachowania organizacyjne pracowników są jednym z warunków koniecznych osiągnięcia zwinności przez przedsiębiorstwo” (Branowska 2014, s. 18). Jednak „w zwinnych organizacjach nie tylko jednostki powinny wykazywać się zwinnymi zachowaniami organizacyjnymi. Zwinne powinny być również zespoły zadaniowe” (Ibidem s. 21). Tworząc zespół wykazujący się zwinnymi zachowaniami organizacyjnymi, należy wziąć pod uwagę potencjał osób wchodzących w jego skład: zdolności intelektualne i cechy osobowościowe (Smółka, 2011), a także doświadczenie oraz kompetencje zawodowe jego członków – wiedzę, umiejętności oraz motywację niezbędną do zrealizowania stawianego przed zespołem celu (Melo i in., 2011; za: Branowska 2014, s. 57). Jak uważa J. Słoniec (2015, s. 312; za: Bochenek 2015, s. 5):

od kwalifikacji członków zespołu, ich zaangażowania w realizowany projekt zależy wynik projektu. Niezmiernie ważna jest również rola menedżera projektu jako kierownika projektu. On przydziela prace swoim podwładnym, motywuje ich do wysiłku i rozlicza z wykonanych zadań

Jak już wcześniej wspomniano, struktury przedsiębiorstw zwinnych bazują na zespołach, charakteryzujących się atrybutami zwinności, takimi jak szybka adaptowalność do zmian, elastycznością i zdolnością do innowacji. W literaturze przedmiotu istnieje dość duża ilość definicji określających, czym jest zwinność organizacyjna. Definicji zwinności zespołowej jest zdecydowanie mniej. W celu zdefiniowania zwinności zespołu Autorka opiera się na badaniach przeprowadzonych przez A. Branowską, która zwinność zespołu definiuje w następujący sposób:

Zwinność zespołu zadaniowego jest definiowana [...] jako umiejętność szybkiego lub inherentnego:

- wywoływania zmian,
- reaktywnego lub proaktywnego radzenia sobie ze zmianami,
- tworzenia wiedzy i uczenia się z powodowanych i doświadczanych przez zespół zmian, przy jednoczesnym tworzeniu wkładu do pakietu wartości ważnych dla klienta (np. związanych z jakością lub ekonomicznością), przez odpowiedni dobór komponentów wewnętrznych zespołu i jego relacji z otoczeniem (Conboy, 2009; za: Branowska, 2015, s. 73).

Jak wynika z dostępnych danych, zwinne zespoły postrzegane są jako bardziej efektywne niż zespoły tradycyjne. Dla przykładu, przeprowadzone w sierpniu 2012 roku badania pt. „PMI’s 2012 Pulse of the Profession In – Depth Report: Organizational Agility” wśród 1234 praktyków zarządzania projektami z całego świata wskazały jednoznacznie, że wśród przedsiębiorstw, które odniosły sukces, aż 60% stanowią przedsiębiorstwa o wysokim poziomie zwinności, a jedynie 27% to przedsiębiorstwa o niskim poziomie zwinności (www.pmi.org, dostęp: 07.03.2019).

2. Racjonalne i emocjonalne kompetencje pracowników

Dyskusje na temat funkcjonowania człowieka w sferze zarówno racjonalnej, jak też emocjonalnej trwają już od czasów Platona, i choć współczesne rozumienie powyższych zjawisk dalekie jest od stanu rozważań w starożytności, wydawać się może, że jeden element pozostaje niezmienny – fakt wyraźnego współdziałania 2 obszarów funkcjonowania każdego człowieka: racjonalnego i emocjonalnego. Dodatkowo, ludzie łączyli się w zespoły już wieki temu, a pomimo tego, że współczesna wiedza na temat zarządzania zespołem jest imponująca, ludzie zapewne od zawsze potrzebowali zestawu pewnych kompetencji, które umożliwiały im pracę zespołową, realizując zadania w odpowiedzi na oczekiwania otoczenia. W artykule kompetencje rozumiane są, za definicją słownikową, jako zakres wiedzy, umiejętności i doświadczenia człowieka, przejawiające się w jego zachowaniu.

W naukach o zarządzaniu, na przestrzeni czasu, można zaobserwować ewolucję w podejściu do pracowników, z której wyłaniały się kolejne, wzajemnie przeplatające się, uzupełniające lub całkowicie odrębne od siebie działania, które w konsekwencji zawsze miały doprowadzić do zwiększenia skuteczności pracownika prowadzącej do osiągnięcia korzyści ekonomicznych przez organizację. W czasach epoki przemysłowej zaobserwować można wyraźny triumf inteligencji (racjonalności) nad emocjami. W klasycznej teorii zarządzania w kierunku naukowej organizacji pracy podejmowano działania mające na celu wypracowanie zasad oraz praw, które w sposób naukowy pozwoliłyby zwiększyć wydajność pracy (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 90). Główny przedstawiciel nurtu, F. Winslow Taylor, prowadził badania robotników fabryk, koncentrując się na pomiarach poszczególnych ruchów i czynności podczas wykonywanej pracy. Badania, prowadzone z wykorzystaniem narzędzi przeniesionych z nauk przyrodniczych, prowadziły do wniosków dotyczących norm pracy oraz sprowadzenia pracy do sekwencji określonych ruchów i czynności pracownika, gwarantując tym samym jego najwyższą skuteczność. Podobne badania dotyczące wydajności pracy na przestrzeni lat prowadzone były także przez F. i L. Gilbrethów (metoda chronocyklograficzna), H.L. Le Châtelier (cykl zorganizowanego działania), H. Emersona (12 zasad zarządzania), K. Adamieckiego (prawa organizacyjne, praca w zespołach, harmonogramowanie), H. Forda (fordyzm). Co ważne, z punktu widzenia przyjętych w artykule założeń, zasady naukowego zarządzania były krytykowane ze względu na fizjologiczne podejście do pracownika, w którym brakowało uwzględnienia roli psychologicznych i socjologicznych czynników, jak również ograniczanie emocjonalnej i psychicznej więzi pracowników z wykonywaną pracą, współpracownikami i organizacją (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 90). Podobnie jak w nurcie naukowej organizacji pracy, również w kierunku administracyjnym uwaga badaczy skierowana była na racjonalny aspekt funkcjonowania pracownika w organizacji. Kierunek administracyjny koncentrował się na głównie na formułowaniu zasad skutecznego zarządzania. Główny przedstawiciel nurtu, H. Fayol, w wyniku prowadzonych badań usystematyzował funkcje kierownicze, a jego głównym osiągnięciem jest sformułowanie 14 zasad zarządzania. Dzięki M. Weberowi, nauki o zarządzaniu wzbogacone zostały teorią biurokracji i powstał model idealnej biurokracji, porządkujący oraz dający, według Webera, gwarancję przewidywalności i sprawności działania organizacji.

Powstałe koncepcje, zasady i sposoby zarządzania do dzisiaj stanowią podstawę funkcjonowania wielu przedsiębiorstw (mają wpływ na wydajność produkcji czy też sposób ustalania hierarchii organizacyjnej, wyznaczają sposoby wykonania pracy, harmonogramowanie i wiele innych). Jednak, jak często jest podkreślane zarówno w nurcie naukowym, jak i administracyjnym, niewielka uwaga skierowana jest na człowieka, jako jednostkę społeczną, mającą swoje indywidualne potrzeby, kierującą się indywidualnymi motywami i przede wszystkim posiadającą emocje, które w dużym stopniu wpływają na jakość wykonywanej pracy. Aspekt człowieka jako jednostki społecznej wyłonił się z kolejnego kierunku w naukach o zarządzaniu – kierunku stosunków międzyludzkich, wywodzącego się ze szkoły behawioralnej. Dla przykładu, przedstawicielka szkoły behawioralnej M. Parker Follet prowadziła badania, które ukierunkowała w stronę interakcji społecznych w organizacji. E. Mayo zaobserwował, że ludzie w organizacji tworzą różnorodne formalne i nieformalne grupy społeczne, a poprawa jakości i wydajności wykonywanej pracy zwiększa się, kiedy ludzie pracują w dobrej atmosferze oraz mają unormowane stosunki społeczne, zaś kierownictwo – oprócz dbałości o wyniki – troszczy się również o dobre samopoczucie pracowników. A. Maslow wskazał hierarchię potrzeb człowieka od podstawowych, fizjologicznych, aż do potrzeb wyższego rzędu.

Ogólnie rzecz ujmując, w ramach kierunku stosunków międzyludzkich zwrócono uwagę na fakt, że człowiek – jako jednostka społeczna – dla prawidłowego funkcjonowania potrzebuje pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Atmosfera pracy, która przekłada się na zadowolenie pracowników, w znacznym stopniu wpływa na ich skuteczność w realizacji zadań. Można zatem stwierdzić, że zauważono emocjonalny aspekt funkcjonowania człowieka w organizacji. Współcześnie emocje są tematem zainteresowania wielu dziedzin nauki, w związku z tym na obszar emocjonalnego funkcjonowania pracownika można spojrzeć przez wiele różnych pryzmatów, przyjmując rozmaite perspektywy badawcze, wynikające bezpośrednio z dyscypliny naukowej i interesujących badacza problemów. Postrzeganie emocji zmienia się też wraz z upływem czasu, kiedy badacze dodają kolejne elementy wiedzy, pozwalającej na lepsze poznanie aspektu emocjonalnego funkcjonowania człowieka.

Głębsze rozważania nad rolą aspektów emocjonalnych w życiu człowieka pojawiły się w momencie, gdy zaobserwowano zależność pomiędzy poziomem ilorazu inteligencji a różnym stopniem osiągania przez ludzi szeroko rozumianego sukcesu osobistego i zawodowego. Zaobserwowano, że ludzie o takim samym ilorazie inteligencji w różnym stopniu radzą sobie z wyzwaniami, jakie przed nimi stoją tak w środowisku pracy, jak i życiu osobistym. „W 1940 roku Weschler stwierdził, że osoby o tym samym poziomie inteligencji mogą znacząco różnić się w zakresie efektywnego radzenia sobie ze środowiskiem” (Przybylska, 2007, s. 7). „W latach siedemdziesiątych podjęto pierwsze próby rozwiązania problemu niskiej wartości predykcyjnej IQ. Założono, że efektywność radzenia sobie z otoczeniem zależy od wielu złożonych warunków wewnętrznych oraz zewnętrznych. Zaczęto poszukiwać czynników pozaintelektualnych i wreszcie nowych sposobów pomiaru inteligencji” (Ibidem, s. 7). „Po latach dominacji poglądu, że sukcesy życiowe wiążą się z intelektem, proponuje się ujęcia integrujące wszystkie aspekty umysłu: poznanie, emocje, motywację” (Ibidem, s. 7).

Pierwszymi, którzy nazwali nowy typ inteligencji człowieka inteligencją emocjonalną byli, P. Solovey i J.D. Mayer, którzy w 1990 roku opublikowali artykuł pt. *Emotional Intelligence*. Jako głównego popularyzatora koncepcji uważa się D. Golemana, który za sprawą wydanej w 1995 roku książki pt. *Inteligencja emocjonalna* zapoczątkował szerokie zainteresowanie tematyką inteligencji emocjonalnej nie tylko w środowisku naukowym, ale także wśród ogółu społeczeństwa. Aktualnie istnieje kilka modeli inteligencji emocjonalnej. Jak twierdzi K. Knopp, najbardziej znane to: model naukowy Saloveya i Mayera oraz modele popularne Golemana i Bar-Ona.

Koncepcja Saloveya i Mayera nazywana jest przez niektórych autorów „modelem zdolnościowym”, ponieważ zakłada, że inteligencja emocjonalna to zbiór zdolności umysłowych jednostki. Koncepcje Golemana i Bar-Ona określane zaś są mianem modeli mieszanych, bowiem w zakres pojęcia inteligencji emocjonalnej włączają także inne cechy (głównie motywacyjne), nie będące zdolnościami (Knopp, 2005, s. 221).

W niniejszym rozdziale przyjęto klasyfikację stworzoną przez M. Krokowskiego oraz P. Rydzewskiego (2002), opisaną na podstawie badań dotyczących inteligencji emocjonalnych przeprowadzonych w Polsce. Według tych autorów, na inteligencję emocjonalną składają się kompetencje z 3 grup:

- 1) Kompetencje psychologiczne (relacje z samym sobą, stosunek do samego siebie – określane jako kompetencje intrapersonalne). W ich skład wchodzi takie komponenty, jak:
 - Samoświadomość – umiejętność rozpoznawania własnych emocji oraz ich związku z podejmowanymi działaniami.
 - Samoocena – umiejętność doświadczania akceptacji własnej osoby.
 - Samokontrola – umiejętność kształtowania emocji w zgodzie z własną wolą.
- 2) Kompetencje prakseologiczne (stosunek osoby do zadań i wyzwań). W ich skład wchodzi takie komponenty, jak:
 - Sumiennosc – umiejętność czerpania satysfakcji z wypełniania zadań zgodnie z przyjętymi standardami.
 - Adaptacja – umiejętność zachowania poczucia bezpieczeństwa niezależnie od zachodzących zmian.
 - Motywacja – umiejętność wyznaczenia właściwego celu, dobrania metod i stworzenia planu dotarcia do tego celu, a także umiejętność odczuwania satysfakcji (stanu emocjonalnego) płynącej z działania w kierunku realizacji celu.
- 3) Kompetencje społeczne (relacje z innymi ludźmi – interpersonalne). W ich skład wchodzi takie komponenty, jak:
 - Empatia – umiejętność doświadczania emocji innych ludzi.
 - Perswazja – umiejętność wzbudzania u innych emocji sprzyjającym pożądanym przez nas zachowaniom.
 - Przywództwo – umiejętność wywoływania u innych emocjonalnego zaangażowania w realizowanie naszej wizji.
 - Współdziałanie – umiejętność utrzymywania emocjonalnej tożsamości zespołu sprzyjającej realizacji jego celów.

Podsumowując, pracownik wnosi do organizacji tak kompetencje racjonalne, jak i emocjonalne, które powinny być traktowane komplementarnie. Homo oeconomicus to człowiek, który postępuje racjonalnie. Cechuje go działanie oparte na kalkulowaniu nakładów oraz efektów, a także dążenie do uzyskiwania optymalnych rezultatów (encyklopedia.pwn.pl, dostęp: 07.12.2022). Człowiek działający racjonalnie to taki, który w swoim działaniu kieruje się rozumem i logiką. Do jego głównych kompetencji racjonalnych zaliczyć można zatem wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Człowiek jest też jednostką emocjonalną, posiadającą cały wachlarz umiejętności, ukierunkowanych na rozumienie emocji własnych oraz innych ludzi, które w konsekwencji przekładają się z jednej strony na osobistą skuteczność, a z drugiej na skuteczność współpracowników.

3. Personalne uwarunkowania skutecznego funkcjonowania członków zwinnych zespołów projektowych

Koncepcja zwinności powstała już ponad 20 lat temu w branży IT, a aktualnie zaobserwować można jej ciągły, prężny rozwój i adaptację do innych branż. W związku z powyższym, zwinne zespoły projektowe działają w wielu firmach i branżach. Jako cel opracowania przyjęto teoretyczną analizę uwarunkowań skutecznego funkcjonowania członków zwinnych zespołów, dlatego koniecznym wydaje się być dokonanie uogólnienia dotyczącego pojęcia „skuteczność”. Analizy szczegółowej poszczególnych wyznaczników skutecznie zrealizowanego celu można by dokonać jedynie w przypadku skupienia się na jednym, konkretnym zespole i jednym projekcie realizowanym przez ten zespół. Wyznaczniki skuteczności zmieniają się w zależności od specyfiki funkcjonowania organizacji, a bardzo często również w ramach jednej organizacji w zależności od realizowanego projektu. Inne będą wyznaczniki skutecznej realizacji projektu w dziale IT, a inne w dziale HR. Może się także zdarzyć, że w jednej organizacji, do równoległe prowadzonych projektów, wyznaczone zostaną różne wskaźniki skutecznej realizacji zadania. W związku z powyższym, w artykule przyjęto, zgodnie z definicją słownikową, zgodnie z którą:

skuteczność rozumiana jest jako działanie dające pożądane wyniki, wywołujące oczekiwany skutek, pożyteczne, wydajne lub takie, które przynosi efekty (efektywne). W skuteczności kładzie się nacisk na efekt końcowy działań, odsuwając na drugi plan zasoby w rozumieniu włożonego wysiłku (czasu, pieniędzy, osób, know-how i innych). Norma ISO 9000:2005 definiuje skuteczność jako stopień, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte (Bukłah, 2012, s. 25).

Dodatkowo, w związku z wieloznacznością definiowania pojęcia „skuteczność”, przyjęto rozumienie zgodne z teorią T. Kotarbińskiego:

W ujęciu prakseologicznym, prezentowanym przez Tadeusza Kotarbińskiego, skuteczność jest utożsamiana z celowością. Skuteczność możemy zatem określić jako relację zgodności uzyskanego wyniku zakończonego działania z celem określonym dla tego działania. Przy czym cel jest rozumiany jako stan rzeczywistości, do którego podmiot chce doprowadzić poprzez działanie. Różnica pomiędzy celowością a skutecznością dotyczy momentu rozpatrywania wyniku działania. W przypadku skuteczności

ocena jest dokonywana po wykonaniu czynności, a w przypadku stosowania pojęcia celowości dotyczy ona planowanych działań. Ocena skuteczności jest uwarunkowana samą formułą celu. Jeżeli zatem cel ma cechy mierzalne, to organizacja ma możliwość sprawnej oceny skuteczności jego realizacji (Sułkowski, Wolniak, 2013, s. 64).

Punktem wyjścia do analizy uwarunkowań skutecznego funkcjonowania członków zwinnych zespołów jest zatem przyjęcie perspektywy prakseologicznej w ocenie skutków działania. Skuteczne funkcjonowanie pracownika rozumiane jest jako zbiór zachowań jednostki w organizacji, by zgodnie z systemem oczekiwań i obowiązujących reguł realizować wyznaczone cele.

Tabela 4.6.

Kompetencje personalne pracowników w zwinnych zespołach projektowych

Kompetencje racjonalne	Kompetencje emocjonalne
<p>Wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wiedza techniczna – wiedza merytoryczna związana z wykonywaniem zadań – wiedza dotycząca technik informatycznych – wiedza dotycząca zaawansowanych strategii wytwarzania – wiedza dotycząca zaawansowanych technologii <p>Umiejętność:</p> <ul style="list-style-type: none"> – szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów – rozwiązywania problemów – radzenia sobie ze zmianą, nowymi pomysłami i technologiami – generowania nowych pomysłów – pracy w grupie i negocjacji – wykonywania wielu zróżnicowanych zadań i funkcji – komunikowania się w wielu obcych językach – szybkiego reagowania na zmiany (rynkowe, dotyczące potrzeb klientów) – szybkiego przyswajania nowych umiejętności – szybkiego gromadzenia/zdobywania i dzielenia się informacjami/wiedzą z pozostałymi pracownikami – przyjmowania zróżnicowanych ról i sprawnego przechodzenia od jednej roli do drugiej – przyswajania informacji z różnych obszarów wiedzy i nauki, która odbywa się poprzez wymianę dzielenie się informacją, jak też współpracy z pozostałymi pracownikami 	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie umiejętności adaptacyjne – bezproblemowe przystosowanie się do nowego miejsca pracy – współdziałanie – elastyczność – postawa nakierowana na naukę i rozwój – akceptacja nowych obowiązków – zachowania proaktywne (w tym inicjowanie rozumiane jako aktywne poszukiwanie okazji, które mogą przyczyniać się do sukcesu organizacji) – gotowość do podjęcia ryzyka w zespole – duża potrzeba rozwoju – chęć spróbowania czegoś nowego (nowego języka, technologii itp.) – eksperymentowanie – motywacja – samoorganizowalność

Źródło: opracowano na podstawie *Metoda doboru pracowników do zwinnych zespołów zadaniowych* (rozprawa doktorska), A. Branowska, 2014, Poznań: Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, s. 19-20.

Jak opisano na początku, pracownicy wchodzący w skład zwinnych zespołów charakteryzują się m.in. umiejętnością szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów, elastycznością, wysokimi umiejętnościami adaptacyjnymi i innowacyjnością, co przekłada się na ich zdolność do skutecznego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się i nieprzewidywalnym otoczeniu. W dostępnej literaturze przedmiotu wskazywane są też inne kompetencje istotne dla skutecznej realizacji zadań w warunkach pracy zwinnej. W tabeli 4.6 zebrano kompetencje charakterystyczne dla pracowników realizujących zadania w zwinnych zespołach projektowych.

Podsumowując, jak wynika z badań literaturowych, kompetencjami personalnymi wpływającymi na skuteczną realizację zadań w zwinnych zespołach projektowych w obszarze kompetencji racjonalnych jest wiedza merytoryczna związana z wykonywanym zadaniem, a zatem wiedza specyficzna dla danego projektu. Kluczowe umiejętności są ściśle związane ze specyfiką pracy w warunkach zwinnych, jak np. umiejętność szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów, rozwiązywania problemów, radzenia sobie ze zmianą, nowymi pomysłami i technologiami, generowania nowych pomysłów, pracy w grupie itp. Kluczowymi kompetencjami emocjonalnymi są kompetencje z grupy prakseologicznych, w szczególności adaptacja i motywacja, a także kompetencje społeczne, zwłaszcza współdziałanie. Zdaniem Autorki, kompetencje zarówno racjonalne, jak i emocjonalne traktować należy jako komplementarne.

Podsumowanie

Podejście do roli kompetencji personalnych w skutecznej realizacji zadań zmieniało się na przestrzeni lat. We współczesnych organizacjach docenia się zarówno kompetencje racjonalne, jak i emocjonalne, często traktowane jako komplementarne. Aby zespoły projektowe mogły skutecznie realizować zadania w zwinnych warunkach pracy, potrzebny jest specyficzny dla danego projektu zestaw kompetencji pracowniczych racjonalnych oraz emocjonalnych. Jednak, jak wspomniano we wstępie, za sukcesem każdego przedsięwzięcia stoi człowiek, który z jednej strony wnosi do organizacji zasoby w postaci posiadanych kompetencji, lecz z drugiej czerpie z niej zasoby potrzebne mu do skutecznej realizacji zadań. Z tego też względu, by dokonać kompletnej analizy uwarunkowań skutecznej realizacji zadań w zwinnych zespołach projektowych, należałoby uwzględnić także społeczne i techniczne elementy środowiska pracy. Przykładowo, może się zdarzyć, że pracownik ma odpowiednią wiedzę i umiejętności, żeby skutecznie zrealizować zadanie, jednak nie ma odpowiedniego sprzętu lub pracownik ma umiejętności współpracy w grupie, lecz atmosfera pracy uniemożliwia mu skuteczne współdziałanie – w obu tych przypadkach, mimo posiadanych przez pracownika kluczowych kompetencji personalnych, zadanie nie będzie wykonane skutecznie. Jak twierdzą A. Bodak i M. Gableta „środowisko pracy, a więc całokształt warunków, w których odbywa się praca, uzależnione jest od różnych materialnych (fizycznych) i niematerialnych (społecznych) czynników, mających określony wpływ m.in. na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, a w konsekwencji na sprawność i skuteczność działania” (2015, s. 4).

Bibliografia

- Bochenek, M. (2015). Personalne aspekty sukcesu projektu edukacyjnego realizowanego z zastosowaniem metodyk zwinnych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 244, 7-16.
- Bodak, A., Gableta, M. (2015). Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, 83(1941), 46-54.
- Branowska, A. (2014). *Metoda doboru pracowników do zwinnych zespołów zadaniowych* (rozprawa doktorska). Poznań: Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
- Branowska, A. (2015). Wpływ czynników organizacyjnych na zwinność zespołów zadaniowych. W: *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw. Monografia* (s. 72-81). Poznań: KNOiZ PAN.
- Bukłah, E. (2012). Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami. *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy*, 113, 24-35.
- Ilustrowany słownik języka polskiego*. (2004). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Knopp, K. (2006). Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka. *Studia Psychologica*, 6, 221-235.
- Kohn, S., O'Connell, V. (2008). *6 nawyków wydajnego zespołu*. Gliwice: Onepress, Helion.
- Koskela, L., Howell, G. (2002). *The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete*. Proceedings of the PMI Research Conference, Project Management Institute, Seattle.
- Krokowski, M., Rydzewski, P. (2002). *Zarządzanie emocjami*. Łódź: Imperia.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 85-141). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Paterek, P. (2016). Kultura organizacyjna jako determinanta efektywnego zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących metody zwinne. *Marketing i Rynek*, 3, 714-724.
- Przybylska, I. (2007). *Inteligencja emocjonalna a uzdolnienia twórcze i funkcjonowanie szkolne młodzieży*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Samuel-Idzikowska, O. (2019). Relacje kooperacyjne w zwinnych zespołach projektowych z punktu widzenia obowiązujących wzorów kulturowych. W: P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz (red.), *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa – wybrane uwarunkowania* (s. 131-146). Sopot: Uniwersytet Gdański.
- Słonec, J. (2015). Zarządzanie zespołami projektowymi w kontekście rozwoju nauki project management i nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (t. 1, s. 301-315). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Smółka, P. (2011). Możliwości i preferencje. Ocena potencjału kandydata z perspektywy różnic indywidualnych. *Personel i Zarządzanie*, 1, 61-63.
- Sułkowski, M., Wolniak, R. (2013). Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, 67(1900), 63-74.
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2016). Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa. *Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i zarządzanie*, 71, 213-225.

encyklopedia.pwn.pl

www.agilemanifesto.org

www.pmi.org

Klaudia BLACHNICKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

EWOLUCJA KARIERY ZAWODOWEJ KU KARIERZE PROTEAŃSKIEJ¹

Wprowadzenia

Kariera, jak też to, co stanowi płynącą z niej wartość, definiując tym samym jej powodzenie, ewoluuje na przestrzeni czasu. Znaczenie nadawane różnym komponentom zmienia się m.in. ze względu na kulturę, rozwój gospodarczy, przynależność pokoleniową czy społeczną. Z tego też względu uaktualnianie koncepcji oraz modeli kariery wraz z określającymi ją kierunkami i regułami jest niezwykle istotne.

Dotychczasowy, biurokratyczny kontekst tradycyjnej kariery skoncentrowany był na poruszaniu się wzdłuż drabiny organizacyjnej. Dominowały zaplanowane sekwencje działań, prowadzące do mierzalnych i obiektywnie zdefiniowanych przez organizację efektów pracy (Wilton, 2011). Nowa conceptualizacja kariery opiera się na świadomym i intencjonalnym zarządzaniu własną zatrudnialnością (Taber, Briddick, 2011) w znacznie szerszych przestrzeniach zawodowych wykraczających poza granice jednej organizacji. Nowe wzorce kariery, w tym kariera proteańska, mają coraz większe znaczenie w aktualnym środowisku biznesowym, podatnym na dynamiczne zmiany oraz wymagającym nieustannego dostosowywania się do nowych uwarunkowań. Idiosynkratycznie przypisywane wartości poszczególnym wynikom i efektom kariery w jej współczesnych modelach wskazują na karierę proteańską jako uzasadnioną orientację zawodową w procesie osiągnięcia subiektywnych celów zawodowych (Park, 2009).

Celem niniejszej publikacji jest identyfikacja kluczowych wartości, wpływających i nadających kształt współczesnym karierom zawodowym, a także zbadanie postawy proteańskiej wśród pracowników. Realizacja wyznaczonego celu zostanie poprzedzona analizą zmian w postrzeganiu i definiowaniu pojęcia „kariera zawodowa”, a także charakterystyką proteańskiego podejścia do ścieżki zawodowej, dokonaną na podstawie przeglądu literatury. Wyodrębnienie kluczowych metakompetencji proteańskiej kariery i analiza prezentowanych przez jednostki postaw zawodowych pozwalają interpretować aktualne źródła przewagi zarówno indywidualnej, jak też organizacyjnej.

1. Przegląd literatury

1.1. Ewolucja kariery zawodowej

Fundamentem, który determinuje analizę kariery, a tym samym jej finalny kształt jest środowisko pracy. Nadaje ono pewne strukturalne bądź społeczne ograniczenia i szanse. Zmiany w nim zachodzące wpływają na sposób definiowania kariery, a tym samym jej wielowymiarową ewolucję z podejścia tradycyjnego do współczesnych form kariery adaptacyjnej.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie – Projekt nr 042/ZZO/2022/PRO.

Obecnie, wraz z rosnącą potrzebą proaktywności i innowacyjności, organizacje ulegają przeobrażeniom ze stałych i mocno sformalizowanych „twierdz” na elastyczne „namioty”, charakteryzujące się sieciowością oraz podejściem projektowym. W takich formach organizacyjnych efektywność oraz dynamika mają większe znaczenie niż długoterminowa trwałość i poczucie przynależności.

Głównymi atrybutami środowiska, w którym realizowane są tradycyjne ścieżki zawodowe, jest względna stabilność i niezmienność. Modele karier w takim otoczeniu przejmują niejako jego cechy, charakteryzując się tym samym linearnością i stałością. Przygotowany plan na początku ścieżki zawodowej jest niezmienny i przewidywalny, a pracownik z biegiem czasu porusza się po jej zaplanowanych etapach związanych ze zdobywaniem kolejnego tytułu, stanowiska czy poziomu wynagrodzenia. Co więcej, pracownik ma stosunkowo mały wpływ na przebieg kariery, w większym stopniu jest ona narzucana przez zatrudniającego go pracodawcę, co odzwierciedla się w formalnym systemie szkoleń, ograniczonych odpowiedzialnościach, a także sztywnych regułach awansowania (Sullivan, 1999).

W aktualnym podejściu do kariery kluczowymi atrybutami są: zmienność oraz nieprzewidywalność, co wynika z uwarunkowań zewnętrznych, m.in. gospodarczych, ale także rosnącej potrzeby samorozwoju oraz unikaniu przez pracowników rutyny. Równocześnie jednostka wyróżnia się wysokim poziomem świadomości swojego potencjału i możliwości jego rozwijania. Odpowiedzialność za karierę i jej postępy jest przetransferowana z organizacji na pracownika, co nadaje mu przywileje w postaci szerokiego zakresu decyzyjności i większej autonomii. Równocześnie jednak wymaga pełnego zaangażowania i ponoszenia ewentualnych konsekwencji indywidualnych wyborów. Intencjonalność podejmowanych decyzji w zakresie kształtowania kariery umożliwia spójne koordynowanie jej względem wartości i celów jednostki, stanowiąc tym samym urzeczywistnienie subiektywnej wizji siebie (Miś, 2006).

Objawem przeobrażeń ścieżek zawodowych jest jej horyzontalne rozszerzenie, przejawiające się w większej liczbie zadań, zawodów, a nawet branż podejmowanych w ciągu całego życia. Dodatkowo zauważalne jest rozmycie i zacieranie granic pomiędzy kolejnymi etapami kariery. Trudniej jest wyróżnić typową fazę przygotowawczą do zawodu, ponieważ niezbędne kompetencje można pozyskiwać w każdej chwili. Z tego względu bardziej adekwatnym określeniem staje się edukacja ustawiczna, ukierunkowana na myślenie dywergencyjne oraz ciągłe doskonalenie. Należy również zaznaczyć, że różnorodność narzędzi, metod i możliwych do wyboru dróg jest nieporównywalnie większa niż jeszcze kilkadziesiąt lat wcześniej. Z tego tytułu proces planowania oraz realizowania kolejnych etapów jest niezwykle złożony i wymaga głębokiej analizy mocnych oraz słabych stron jednostki, a także zewnętrznych szans i ograniczeń.

Aktualnie uczestnicy rynku pracy wyróżniają się rozwiniętą tożsamością profesjonalną, a zatem lojalnością wobec wykonywanego zawodu, obowiązków z nim związanych oraz zaplanowanej przez siebie ścieżki zawodowej. Podejście to różni się od tradycyjnego, gdzie na czele stała tożsamość organizacyjna, czyli pełna lojalność względem pracodawcy i związanie się z nim niejednokrotnie na cały okres pracy zawodowej (Bohdziewicz 2014). Dominująca preferencja samodzielności w kierowaniu karierą z równoczesną wszechstronnością doświadczeń wskazują na nową orientację zawodową, która w aktualnych warunkach rynkowych może pełnić kluczowe znaczenie dla rozwoju i sukcesu zawodowego (Hirschi, Koen, 2021).

K. Inkson i M.B. Arthur (2001) w odniesieniu do współczesnego pracownika posługują się pojęciem „kapitalista kariera”, co implikuje nowy, wymagany zestaw kompetencji w postaci umiejętnego samodzielnego zarządzania karierą, planowania działań oraz eskalowania indywidualnej atrakcyjności na rynku pracy. Konieczne staje się budowanie kapitału kariery opartego na zasobach jednostki poddawanych nieustannemu rozwojowi. Organizacja przybiera formę przestrzeni, w której pracownik realizuje swoje zawodowe założenia. Jest także jednym z czynników zewnętrznych wpływającym na zakres oraz tempo jego rozwoju. Nielinearne modele karier, jak wskazują K.R. Brousseau i in. (1996), czerpią motywację z doświadczania indywidualnej progresji, np. w postaci rozwoju osobistego, pozyskanych, nowych kompetencji, niezależności czy też efektów własnej kreatywności.

W następstwie rozpowszechniania nowych modeli karier rośnie znaczenie mobilności zawodowej, a zatem zmiany pracy czy obowiązków w ramach organizacji lub pomiędzy nimi. Jest to kolejny czynnik, który wskazuje, że to jednostka, a nie organizacja kieruje karierą, opierając ją na własnych preferencjach oraz subiektywnie dokonywanym rachunku ekonomicznym (Stumpf, Tymon, 2012). Coraz większy nacisk kładziony jest na określanie pracy jako przestrzeni nadającej sensu życia jednostki, poczucia wpływu i bycia potrzebnym. Efektem tego jest poszukiwanie zawodu i miejsca, które będzie dopasowane do wyznawanych wartości pracownika i jak najlepiej spożytkuje jego talenty (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005). Każdy kolejny wybór i decyzja w ramach kształtowania kariery jest zatem podyktowana chęcią spełnienia i poczuciem satysfakcji z osiągniętych celów. Pomyślność rozwoju kariery, ze względu na wzrost znaczenia wewnętrznych czynników motywacyjnych, takich jak np. powołanie, zwraca się ku subiektywnej operacjonalizacji sukcesu zawodowego.

Ewolucja w obrębie kariery zmienia nie tylko jej rozumienie i charakterystykę, ale także pociąga za sobą uaktualnienie sposobu badania rozwoju i sukcesu osiąganego w wymiarze zawodowym. T.K. Eith, H. Stummer i C. Schusterschitz (2011) wskazują, że obecnie pracownicy coraz częściej w momencie podejmowania decyzji odnośnie do swojej kariery biorą pod uwagę kryteria subiektywne, a w coraz mniejszym stopniu opierają swe wybory na możliwościach wzrostu wynagrodzenia czy awansu. Tradycyjne podejście opisujące powodzenie w karierze jest zastępowane poczuciem dumy oraz osobistego spełnienia określanego jako sukcesu psychologicznego (Hall, Mirvis, 1996).

1.2. Proteański model kariery

Zmiany gospodarcze, społeczne oraz technologiczne odsuwają na dalszy plan tradycyjne, biurokratyczne czy organizacyjne modele karier zawodowych. Zastępowane są one elastycznym, proaktywnym podejściem do rozwoju zawodowego, którego atrybutem jest mobilność i samodzielną (Sultana, Malik, 2019). Aktualne dynamiczne kariery zawodowe, kształtowane samodzielnie przez pracownika, w największej mierze uzależnione są od poziomu jego proaktywności i gotowości do zmiany (Jakimiuk, 2017). Funkcja biernego realizatora narzucanych obowiązków, tworzących zestaw doświadczeń kariery, zastępowana jest operatywnym i samodzielnym kreowaniem ścieżki zawodowej. Samokierunkowanie w procesie zarządzania karierą wymaga jednak pewnej dyscypliny, samodzielności i obiektywizmu w trakcie oceny podejmowanych przez jednostkę działań, wydajności jej pracy i wymagań kompetencyjnych, niezbędnych do realizacji kolejnych etapów zawodowych (Briscoe, Hall, 2006, s. 8).

Podmiotowy charakter kariery szczególnie mocno podkreślany jest w modelu kariery proteańskiej (Ibidem). Wskazuje on na 2 umiejętności i związane z tym postawy. Pierwsza z nich to wyznaczanie celów oraz świadome planowanie kariery w zgodzie z priorytetowymi, wyznawanymi wartościami. Drugą umiejętnością jest samodzielne zarządzania rozwojem zawodowym, uwzględniającym uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne (Cortellazzo i in. 2020). Zdolność przystosowania i poczucie tożsamości jako dominujące metakompetencje wyznaczają kształt ścieżki zawodowej, u fundamentów której znajdują się osobiste preferencje jednostki. Poczucie zwiększonej odpowiedzialności pracownika za wybory zawodowe jest podstawą koncepcji kariery proteańskiej, powiązanej z indywidualnymi planami generowanymi w oparciu o własną wizję i potrzeby, a nie zewnętrzne standardy. Zestaw osobistych wartości stanowi soczewkę, względem której jednostka planuje i realizuje swój rozwój zawodowy (Wiernik, Kostal, 2018). Integracja pracy z życiowymi wartościami i percepcja sukcesu przez pryzmat osobistych osiągnięć oraz zawodowego spełnienia spowodowały, że D.T. Hall i J.E. Moss (1998) opisali proteańską karierę jako ścieżkę serca.

Wartości i przekonania jednostki budujące osobistą tożsamość stanowią rolę przewodnika w procesie koordynowania działań w ramach kariery zawodowej (Volmer, Spurk, 2011). Takie zorientowanie na siebie i własne priorytety pozwala realizować znacznie szerszy zestaw celów – zarówno osobistych, jak i zawodowych. Wszechstronna perspektywa jest potrzebna i uzasadniona z uwagi na przenikalność oraz coraz silniejsze powiązanie poszczególnych sfer życia człowieka implikujących poziom jego satysfakcji. Kariera proteańska, a dokładniej funkcjonowanie na jej zasadach, okazuje się wywierać wpływ na życie osobiste oraz zawodowe. Według L. Cao, A. Hirschi i J. Deller (2013), postawa ta wiązać się może pozytywnie z satysfakcją z kariery i życia ogólnie. Według M. Dickmann i in. (2018), współczesna kariera jest istotnie skorelowana z funkcjonowaniem społecznym. Wymiar ten implikuje szersze postrzeganie konstruktów ścieżki zawodowej i priorytetów wyznaczających jej nowe trajektorie. Proaktywne zarządzanie własną karierą pociąga za sobą większe zadowolenie z jej przebiegu (Volmer, Spurk, 2011). Indywidualne kierowanie, zmierzające do osiągnięcia subiektywnie postrzeganego sukcesu zawodowego, pozwala też na większą niezależność jednostki od podmiotów zewnętrznych (Briscoe, Hall, 2006).

Motywatorem podejmowanych działań, wysiłku czy wyboru kierunku nie są zewnętrzne nagrody oferowane przez organizacje, tylko wartości wyznawane przez jednostkę, które koncentrują się wokół rozwoju i autonomii (Haenggli i in., 2021). Kariere proteańską więc można określić jako sekwencje zawodowych działań napędzanych potrzebami jednostki. Czynnikiem zachęcającym do realizacji proteańskiej ścieżki kariery jest m.in. równowaga między życiem zawodowym i pozazawodowym, autentyczność, czyli wierność własnym ideom i wartościom, ciągłe uczenie się czy wykonywanie zadań użytecznych i ważnych dla innych. Proteańska orientacja nawiązuje do osobistego stosunku wobec tego, jak jednostka definiuje pojęcie „sukces w karierze”, a równocześnie działań, jakie podejmuje w celu jego osiągnięcia (DiRenzo, Greenhaus, 2011). Istotnym czynnikiem są indywidualne motywacje i chęć adaptacyjności do zmieniających się warunków otoczenia (Hall, Zhu, Yan, 2002). Powyższa postawa przyczynia się do działań dążących do odkrywania potencjału kariery, jej rozwoju, networkingu oraz samodoskonalenia (Herrmann, Hirschi, Baruch, 2015).

W gospodarce opartej na wiedzy priorytetowym działaniem okazuje się rozwijanie karier, a co za tym idzie – kompetencji oraz praktycznych umiejętności. Realizowana ścieżka kariery w modelu proteańskim ewoluje w ramach krótkich cykli uczenia się, prowadząc tym samym do wzmożonego i szerokiego rozwoju pracownika. Z punktu widzenia dynamiki rynku pracy, niezwykle istotne jest, że jednostki wyróżniające się wysokim stopniem adaptacyjności i umiejętnością przystosowywania się do niestabilnego środowiska pracy doświadczają lepszych rezultatów i efektów zawodowych (Sullivan, Baruch, 2009). Koncepcja współczesnej kariery, w tym kariery proteańskiej, jest trafną i przydatną identyfikacją zawodowej orientacji obecnego pracownika oraz wymagań, jakie stawia przed nim aktualne i zmienne otoczenie. W schemat ten wpisują się tak mężczyźni, jak i kobiety. Zgodnie z koncepcją kariery proteańskiej, pracownik może modyfikować swoją ścieżkę zawodową ze względu na zmieniające się okoliczności życia. Szczególnie istotne wydaje się być to w przypadku kobiet (Cabrera, 2009), z uwagi na mnogość obowiązków i pełnionych ról społecznych.

2. Badania

Dokonany przegląd literatury pozwolił sformułować następujące pytania badawcze:

- Co aktualnie dla pracowników stanowi kluczową wartość w karierze zawodowej?
- Czy pracownicy prezentują proteańską postawę wobec kariery zawodowej?
- W jakim stopniu pracownicy czują się odpowiedzialni za karierę i świadomie nią zarządzają?

Badanie wykorzystało kwestionariusz ankiety, który skierowany został do pracowników dużych i średnich przedsiębiorstw na terenie Polski. Pozyskano odpowiedzi od 190 respondentów, z czego 49% stanowiły kobiety, a 51% mężczyźni. 36% badanych pełni funkcje kierowniczą, a 46% pracuje na stanowisku eksperckim lub specjalistycznym. Dokonany pomiar za pomocą kwestionariusza ankiety odnosił się do:

- Kluczowych wartości kariery: respondenci zostali poproszeni o określenie 3 spośród 11 priorytetowych czynników ich własnej kariery zawodowej.
- Postawy proteańskiej: operacjonalizacja orientacji wobec kariery bazuje na proteańskiej skali postawy zawodowej stworzonej przez J.P. Briscoe oraz D.T. Hall (2006). Wykorzystuje ona podskale: samokierowania karierą (*selfdirected career management attitude*) i decyzyjności opartej na własnych wartościach (*values-driven career attitude*). Wybrano 4 stwierdzenia, wobec których respondenci w 7-stopniowej skali Likerta wskazywali stopień swojej zgodności. Przykładem zdań poddanych ocenie respondentów jest: „W pełni odpowiadam za własną karierę” czy „Kieruję swoją karierą w oparciu o własne wartości i priorytety”.

3. Analiza wyników i dyskusja

W pierwszej kolejności zidentyfikowano czynniki pełniące dla ankietowanych priorytetową rolę w karierze. Rezultaty w postaci procentowej ilości wyborów poszczególnych wartości przedstawia tabela 4.7. Najczęściej wymienianym jest równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Na 2. miejscu wskazywane było wynagrodzenie. Awans, jako kolejny przykład obiektywnej miary kariery, nie stanowi dla badanej grupy istotnego priorytetu czy celu zawodowego. 40% respondentów

Uwarunkowania współczesnego zarządzania

wskazuje na możliwość rozwoju jako kluczowego czynnika wywierającego wpływ na decyzje dokonywane w procesie kreowania kariery, co silnie koresponduje z proaktywną postawą i chęcią zdobywania nowych kompetencji.

Tabela 4.7.

Liczba i procent wyborów poszczególnych czynników pełniących dla badanych priorytetową rolę w karierze badanych

Czynnik	% grupy
Równowaga między życiem prywatnym i zawodowym	60,0
Wysokie wynagrodzenie	55,3
Możliwość rozwoju	40,0
Bezpieczeństwo zatrudnienia	35,3
Niezależność i samodzielność	28,9
Poczucie spełnienia	23,2
Szacunek i uznanie	21,1
Specjalizacja i poziom eksperta w interesującej dziedzinie	20,5
Awans zawodowy	12,6
Kontakty społeczne	8,9
Mobilność i możliwość podróżowania	4,7

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna analiza dotyczyła postawy proteańskiej wśród pracowników. Dodatkowo sprawdzono, czy istnieje różnica w nasileniu postawy proteańskiej między kobietami i mężczyznami. Analiza okazała się być nieistotna statystycznie ($p = 0,802$). Badani z obu grup przejawiali podobne nasilenie tej postawy (tabela 4.8). Przeprowadzone badanie wskazuje na to, że orientacja proteańska może być istotną charakterystyką kariery współczesnego pracownika. W dalszej kolejności zweryfikowano odpowiedzi pod kątem poszczególnych składowych zbudowanej skali kariery proteańskiej. Jak widać na rysunku 4.8, 45% badanych pracowników potwierdza, że w pełni odpowiada za własną karierę, a kolejne 29% raczej zgadza się z tym stwierdzeniem.

Tabela 4.8.

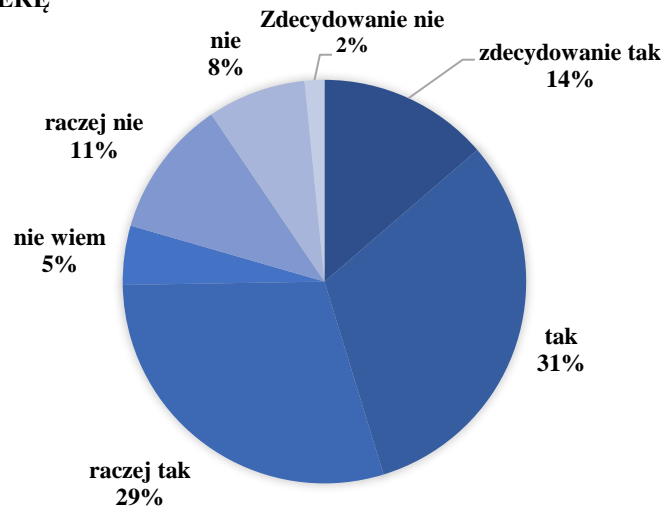
Analiza różnic w nasileniu Postawy X między kobietami i mężczyznami

Zmienna	Kobiety	Mężczyźni	P
	Mediana [Q1; Q3]		
Postawa proteańska	22,00 [20,00; 24,00]	22,00 [20,00; 25,00]	0,802

Adnotacja: przedział możliwych do uzyskania wartości: 4-28

Źródło: opracowanie własne.

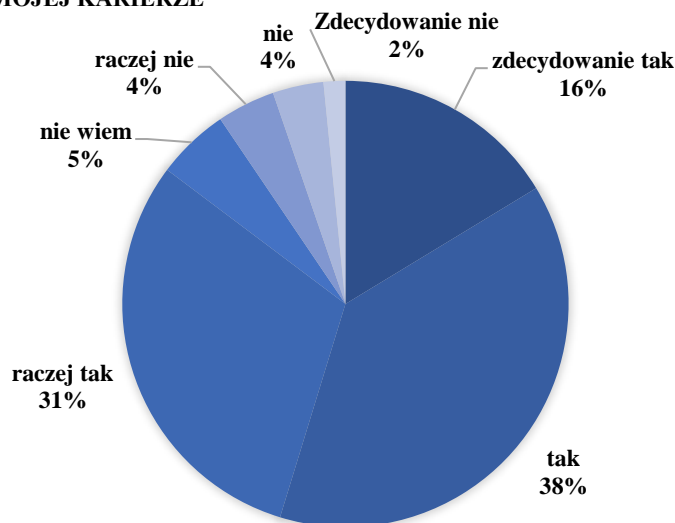
W PEŁNI ODPOWIADAM ZA WŁASNĄ KARIERĘ



Rysunek 4.8. Poczucie odpowiedzialności za karierę.

Źródło: opracowanie własne.

JESTEM ODPOWIEDZIALNA/Y ZA SUKCES LUB PORAŻKĘ W MOJEJ KARIERZE

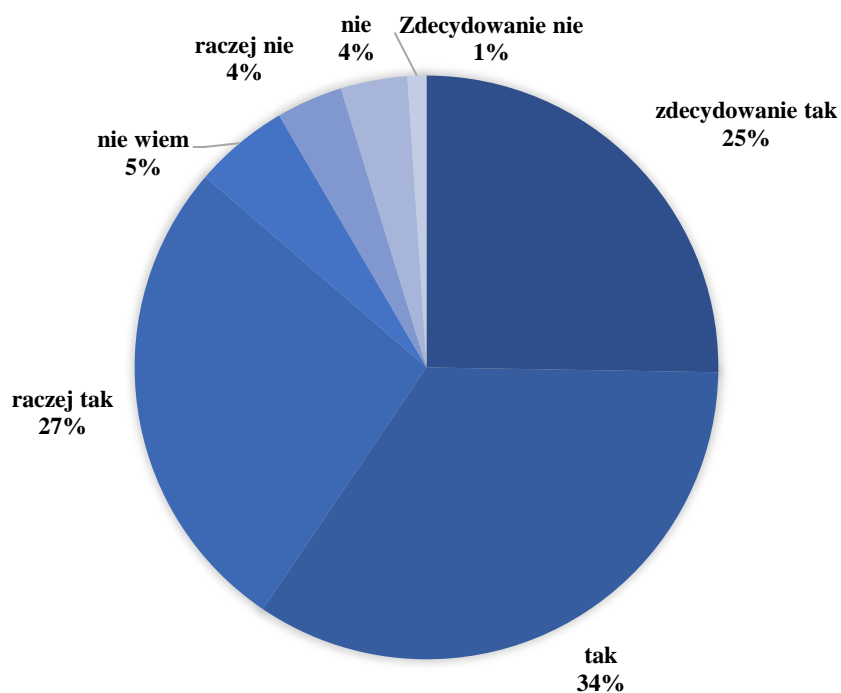


Rysunek 4.9. Poczucie odpowiedzialności za sukces lub porażkę.

Źródło: opracowanie własne.

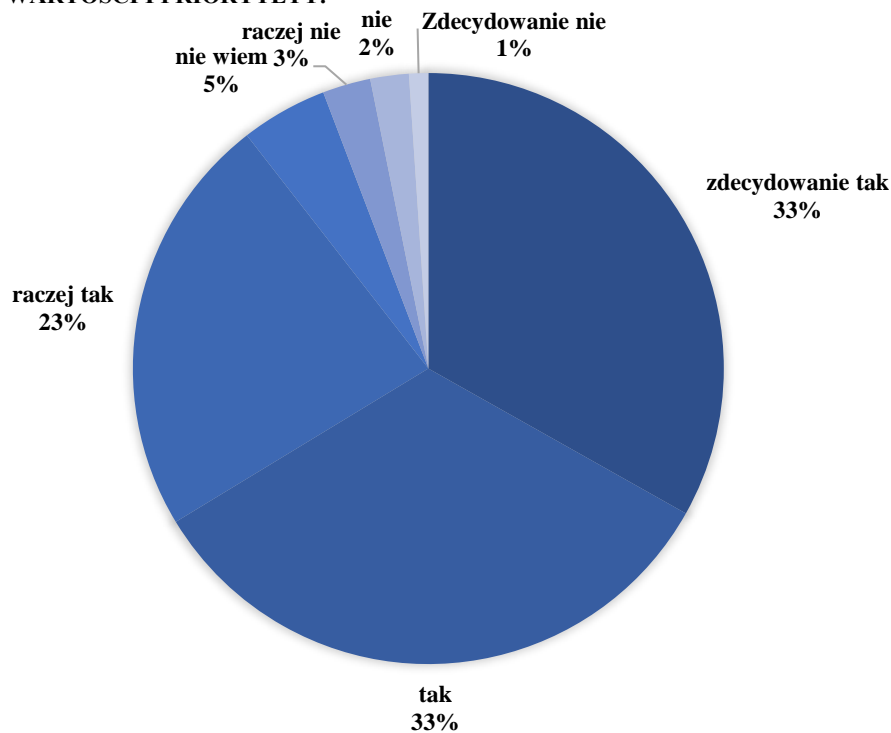
Rysunek 4.9 ukazuje poczucie odpowiedzialności za osiągnięty sukces lub porażkę zawodową. Zaledwie 10% respondentów nie zgadza się, że rezultaty ich kariery zależne są od nich samych. 59% osób podejmuje samodzielne działania prorozwojowe w sytuacji, gdy ich pracodawca nie oferuje możliwości inicjujących postęp zawodowy (rysunek 4.10). Ostatnią pozycją skali kariery proteańskiej było zorientowanie na indywidualne wartości i kierowanie się nimi podczas dokonywanych wyborów zawodowych. Osobiste priorytety czy potrzeby okazały się być głównym motywatorem i kierunkowskazem kształtowanej kariery dla 66% badanych. Kolejne 23% osób raczej zgodziło się ze stwierdzeniem, że zarządzają karierą w oparciu o wyznawane wartości (rysunek 4.11).

**KIEDY ORGANIZACJA/PRACODAWCA NIE OFERUJE
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU SZUKAM ICH NA WŁASNĄ RĘKĘ.**



Rysunek 4.10. Proaktywna postawa wobec rozwoju zawodowego.
Źródło: opracowanie własne.

**KIERUJĘ SWOJĄ KARIERĄ W OPARCIU
O WŁASNE WARTOŚCI I PRIORYTETY.**



Rysunek 4.11. Kierowanie karierą w oparciu o wartości.
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Niewątpliwie ewolucja kariery doprowadziła do tego, że nie jest już ona własnością organizacji, a sekwencją doświadczeń jednostki, która samodzielnie nią kieruje i podejmuje odpowiedzialność za własne wybory. Kształtowane ścieżki zawodowe wynikają z intencjonalnej działalności pracownika w celu osiągnięcia sukcesu zawodowego. Owe powodzenie w karierze ewoluuje wraz ze zmianą podejścia i nową konceptualizacją kariery. Kluczowymi czynnikami i dążeniami jednostki jest osiągnięcie harmonii pomiędzy poszczególnymi sferami życia i podejmowanymi rolami społecznymi, nieustanny rozwój oraz poczucie spełnienia. Wzrost znaczenia subiektywnych aspektów kariery zawodowej pociąga za sobą potrzebę nowej, zawodowej orientacji, charakteryzującej się samodzielnością, świadomością własnego potencjału oraz proaktywnym jego wykorzystywaniem.

Realizacja obecnych, adaptacyjnych ścieżek zawodowych, podyktowana jest zarówno indywidualną percepcją, uwzględniającą potrzeby jednostki, jak i czynnikami egzogenicznymi, narzucanymi przez dynamiczne środowisko biznesowe. Model kariery proteańskiej może w aktualnych uwarunkowaniach gospodarczych nie tylko sprzyjać efektywniejszemu rozwojowi zawodowemu, ale także celnie opisywać obecną postawę pracowników. Podejście to opiera się na zestawie priorytetowych dla jednostki czynników stanowiących fundament nowych strategii kształtowania karier zawodowych. Wyznawane wartości przez jednostkę okazują się determinantą podejmowanych przez nią działań nie tylko w życiu prywatnym, ale również zawodowym. Pracownicy charakteryzują się odpowiedzialnością, poczuciem sprawstwa i wpływu na bieg wydarzeń budujących zestaw doświadczeń zawodowych. Aktywna postawa oraz realizacja indywidualnie zaplanowanej ścieżki rozwoju korespondują z założeniami modelu kariery proteańskiej. Ma on zatem zastosowanie w praktyce biznesowej, wskazując tym samym na nowy wzór zarządzania karierą, który ewoluował od podejścia reaktywnego do przedsiębiorczego działania w celu osiągania postępów, jak i idiosynkratycznie postrzeganych korzyści.

Bibliografia

- Arthur, M.B., Khapova, S.N., Wilderom, S.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 177-202.
- Bohdziewicz, P. (2014). Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: Z. Antczak, S. Borkowska, *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania* (s. 92-109). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., DeMuth, R.L.F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brousseau, K.R., Driver, M.J., Eneroth, K., Larsson, R. (1996). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10, 52-66.
- Cabrera, E.F. (2009). Protean organizations: reshaping work and careers to retain female talent. *Career development international*, 14(2), 186-201.
- Cao, L., Hirschi, A., Deller, J. (2013). The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: Cultural adjustment as mediator. *Career Development International*, 18(1), 56-77.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., Batista-Foguet, J.M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 116, 103-343.

- Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., Tomikoski, C. (2018). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: assessing the development of career capital over time. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2353-2371.
- DiRenzo, M.S., Greenhaus, J.H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- Eith, T.K., Stummer, H., Schusterschitz, C. (2011). Career Success Perception and Work-Related Behavior of Employees in Geriatric Care-A Pilot Study in a German Geriatric Care Facility. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25, 45-52.
- Haenggli, M., Hirschi, A., Rudolph, C.W., Peiró, J.M. (2021). Exploring the dynamics of protean career orientation, career management behaviors, and subjective career success: An action regulation theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 1-16.
- Hall, D.T., Mirvis, P.H. (1996). The new protean career. W: D.T. Hall, *The career is dead – long live the career: a relational approach to careers* (s. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D.T., Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hall, D.T., Zhu, G., Yan, A. (2002). Career creativity as protean identity transformation. W: M. Peiperl, M.B. Arthur, N. Anand, *Career creativity: explorations in the remaking of work* (s. 159-179). Oxford: Oxford University Press
- Herrmann, A., Hirschi, A., Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
- Hirschi, A., Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 1-16.
- Inkson, K., Arthur, M.B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48-61.
- Jakimiuk, B. (2017). Model realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia*, 30(2), 83-98.
- Miś, A. (2006). Kształtowanie karier w organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji* (s. 477-498). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Park, Y. (2009). Factors influencing self-directed career management: an integrative investigation. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 578-593.
- Stumpf, S.A., Tymon, W.G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345-353.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S.E., Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Sultana, R., Malik, O.F. (2019). Is protean career attitude beneficial for both employees and organizations? Investigating the mediating effects of knowing career competencies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1284.
- Taber, B.J., Briddick, W.C. (2011). Adlerian-based career counseling in an age of protean careers. *The Journals of Individual Psychology*, 67(2), 107-121.
- Volmer, J., Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Journal for Labour Market Research*, 43(3), 207-218.
- Wiernik, B.M., Kostal, J. (2018). Protean and Boundaryless Career Orientations: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280-307.
- Wilton, N. (2011). *An Introduction to Human Resource Management*. London: Sage.

CZĘŚĆ V.
WARUNKI DZIAŁANIA ORGANIZACJI I INNOWACYJNOŚĆ

Jeremiasz SALAMON

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**W KIERUNKU ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA ROZWOJEM
– REFORMA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ROZWOJEM POLSKI
ORAZ JEJ KONSEKWENCJE¹**

Wprowadzenie

Od 2009 roku w Polsce prowadzone są prace nad systemem zarządzania rozwojem. Zagadnieniem, które w ramach tych prac nie zostało dotychczas skutecznie zaadresowane, jest odrębność planowania przestrzennego względem planowania społeczno-gospodarczego. Stan ten, utrudniający wyznaczanie celów strategicznych i ich efektywną realizację, uznawany jest za jedną z zasadniczych słabości systemu (Kudłacz, 2015; Markowski, 2013; Markowski, 2015; Markowski, Drzazga, 2015; Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009; Nowakowska, 2016; Noworól, 2014; Ziobrowski, 2015). Jak zauważyli T. Markowski i D. Drzazga, „ze względu na słabość instrumentów ekonomicznych i rozmyte kompetencje podmiotów polityki przestrzennej, które powinny wdrażać ustalenia planów zagospodarowania przestrzennego, uważane jest ono za planowanie mało skuteczne, a często obstrukcyjne wobec interesów sektora prywatnego” (2015, s. 15). Dlatego też „planowanie społeczno-gospodarcze, rozwijając się własnym trybem, zagadnienia przestrzenne traktuje marginesowo, często jako niewygodne uwarunkowania lub wręcz jako bariery. Czynniki przestrzenne są traktowane jako zmienne, które komplikują modele prognozowania procesów rozwoju i chętnie są w prognozach pomijane” (Ibidem, s. 16). Za warunek *sine qua non* zwiększenia skuteczności systemu zarządzania rozwojem w Polsce uznano zatem podjęcie działań prowadzących do jego zintegrowania poprzez ściślejsze powiązanie ze sobą kwestii odnoszących się do rozwoju w wymiarze społeczno-gospodarczym i przestrzennym oraz wzmocnienie powiązań (o charakterze wertykalnym i horyzontalnym) pomiędzy jego poszczególnymi elementami (strategiami, planami i programami) zapewnianymi spójności wszystkich polityk sektorowych, dziedzinowych i regionalnych. Efektem tych działań ma być stworzenie zintegrowanego systemu „rozumianego jako holistyczny proces wyznaczania celów i budowania ścieżek dojścia do wyznaczonych w tym procesie celów, uwzględniający najważniejsze współzależności między najważniejszymi elementami systemu sterowanego” (Markowski, 2015). W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że dla osiągnięcia tego celu konieczne jest nie tyle zintegrowanie planowania pod względem proceduralnym, lecz stworzenie systemu zintegrowanych planów. Pierwsze podejście zakłada bowiem wprowadzanie ewolucyjnych zmian w zakresie formy, treści i zakresu planowania. W ten sposób wprowadzone zostaje holistyczne oraz zintegrowane myślenie w istniejący model planowania rozwoju jednostek terytorialnych. Z kolei w drugim przypadku następuje zasadnicza zmiana systemu planowania,

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie (53/GGR/2020/POT).

polegająca na stworzeniu nowego zintegrowanego systemu planowania oraz planów adekwatnych do współczesnych cech gospodarki. Następuje tu systemowe wprowadzenie do polityki rozwoju planów zintegrowanych, ujmujących w swoich zapisach ustalenia wielu współzależnych sfer (Nowakowska, 2016).

Dążenie do integracji wymiaru przestrzennego i społeczno-gospodarczego rozwoju w ramach jednego systemu znalazło swoje odzwierciedlenie w uchwalanych w minionej dekadzie najważniejszych dokumentach strategiczno-programowych, regulujących zagadnienia rozwoju kraju (m.in. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności, Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020, Krajowa Strategia Rozwój Regionalnego 2010-2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie, Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030), jak też w kolejnych nowelizacjach Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (dalej: uozppr), będącej najistotniejszym aktem prawnym z punktu widzenia funkcjonowania systemu zarządzania.

Ostatnia próba integracji systemu zarządzania rozwojem miała miejsce w roku 2020 wraz z uchwaleniem przez Sejm RP Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (dalej: nowelizacja uozppr). Nowelizacja ta wprowadziła do systemu rozwiązania mające na celu nie tylko ściślejsze powiązanie ze sobą 3 wymiarów rozwoju, ale również wzmocnienie powiązań pomiędzy dokumentami tworzącymi system. W niniejszym rozdziale podjęta zostanie próba przedstawienia najistotniejszych założeń reformy systemu zarządzania rozwojem w Polsce oraz dokonania oceny spodziewanej ich skuteczności.

1. Cechy dotychczasowego systemu zarządzania rozwojem w Polsce

Struktura dotychczas (tj. do dnia 13 listopada 2020 roku, czyli do dnia wejścia w życie przepisów nowelizacji uozppr) funkcjonującego w Polsce systemu zarządzania rozwojem kształtowana była przede wszystkim przez przepisy uozppr oraz przez zapisy przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 27 kwietnia 2009 roku dokumentu pt. *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*. Relacje pomiędzy dokumentami składającymi się na system, zawartość tych dokumentów i procedury ich przygotowania i uchwalania dookreślane były też przez Ustawę z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (dalej: uosw), a także Ustawę z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (dalej: uopzp).

Wśród zasadniczych cech systemu zarządzania rozwojem Polski w jego dotychczasowej formie wymienić należy m.in.:

- wieloszczeblową strukturę obejmującą poziomy krajowy, regionalny i lokalny;
- brak pełnej integracji przestrzennego wymiaru rozwoju z wymiarami społecznym i gospodarczym, czego konsekwencją był dualizm dokumentów strategiczno-programowych funkcjonujących na wszystkich poziomach systemu;
- ułomny system relacji horyzontalnych i wertykalnych pomiędzy elementami systemu, niegwarantujący spójności opisanych w nich interwencji publicznych (celów rozwojowych oraz kierunków działań);
- ograniczone stosowanie formalnych procedur zapewniania zgodności merytorycznej pomiędzy poszczególnymi elementami systemu;

- ograniczoną moc sprawczą dokumentów tworzących system – w zdecydowanej większości elementy systemu (plany, strategie) nie posiadały (z wyjątkiem miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego) waloru powszechnie obowiązującego prawa, gdyż przyjmowane były jako tzw. akty kierownictwa wewnętrznego, stanowiące formę zobowiązania do określonego zachowania wyłącznie dla podmiotów zależnych od administracji publicznej, ale już niekoniecznie dla ogółu obywateli.

1.1. Struktura dotychczasowego systemu zarządzania rozwojem Polski

Na szczeblu krajowym funkcjonującego od 2009 roku systemu zarządzania rozwojem najważniejszymi dokumentami regulującymi kwestie rozwoju społeczno-gospodarczego były uchwalane przez Radę Ministrów:

- długookresowa strategia rozwoju kraju – dokument określający główne cele, wyzwania oraz kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju w perspektywie co najmniej 15 lat;
- średniookresowa strategia rozwoju kraju – dokument określający podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym, obejmujący okres 4-10 lat;
- inne strategie rozwoju – dokumenty określające podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju odnoszące się do sektorów, dziedzin, regionów lub rozwoju przestrzennego.

Dokumentem krajowym wiodącym w zakresie planowania przestrzennego była koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju, określająca uwarunkowania, cele i kierunki zrównoważonego rozwoju kraju oraz działania niezbędne do jego osiągnięcia.

W ramach systemu podobną strukturę posiadało instrumentarium planowania rozwoju na poziomie samorządu województwa, gdzie zasadniczym dokumentem regulującym rozwój społeczno-gospodarczy była strategia rozwoju województwa, a kwestie związane z planowaniem przestrzennym określone były w planie zagospodarowania przestrzennego województwa.

Nieco inaczej kształtowała się sytuacja na poziomie lokalnym, w przypadku którego w ramach systemu brakowało jednoznacznej podstawy prawnej pozwalającej samorządowi gminy na opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego. Nie oznaczało to, że gminy nie posiadały tego typu dokumentów. W zdecydowanej większości przypadków uchwalaly one swoje strategie na podstawie przepisów Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (dalej: usog), odnoszących się do tzw. programów gospodarczych (art. 18 ust. 1 pkt 6). W zdecydowanie większym zakresie uregulowane zostały kompetencje samorządu gminnego w sferze planowania przestrzennego. W ramach dotychczasowego systemu zarządzania rozwojem samorząd lokalny dysponował (i w dalszym ciągu dysponuje) 2 instrumentami w postaci studium uwarunkowań oraz kierunków zagospodarowania przestrzennego i miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.

1.2. Sposób i zakres integracji wymiarów społecznego, gospodarczego oraz przestrzennego

Jak wynika z powyższego zestawienia, dokumenty składające się na dotychczasowy system planowania rozwoju nie były całkowicie pozbawione treści odnoszących się do przestrzennego wymiaru rozwoju. Zresztą ich całkowity rozdział nie był możliwy ze względu na cele, które polityce rozwoju wyznaczył ustawodawca wskazując, iż działania podejmowane w jej ramach ukierunkowane są na zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej oraz przestrzennej, podnoszenie konkurencyjności gospodarki oraz tworzenie nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej (art. 2 uozppr). Nie powinno zatem dziwić, że w strategiach krajowych i strategii rozwoju województwa przestrzenny wymiar rozwoju był uwzględniany zarówno na etapie sporządzania diagnozy, jak też formułowania na jej podstawie celów oraz kierunków rozwoju danego terytorium.

W przypadku strategii rozwoju województwa, zmiany w sytuacji przestrzennej regionu, na równi ze zmianami w jego sytuacji społeczno-gospodarczej, stanowiły przesłankę umożliwiającą rozpoczęcie aktualizacji tego dokumentu. Jednocześnie w celu zapewnienia spójności pomiędzy dokumentami opracowywanymi przez samorząd województwa, plan zagospodarowania przestrzennego województwa podlegał dostosowaniu do strategii rozwoju województwa po jej aktualizacji, w zakresie, w jakim aktualizacja strategii dotyczyła sytuacji przestrzennej regionu. Co ciekawe, pomimo, analogicznego jak w przypadku strategii regionalnej, ujęcia w ramach średniookresowej strategii rozwoju kraju społecznego, gospodarczego i przestrzennego wymiaru rozwoju zmiana sytuacji przestrzennej kraju nie stanowiła przesłanki uzasadniającej aktualizację tego dokumentu.

Szczególnym przejawem integracji planowania społeczno-gospodarczego z przestrzennym były obszary strategicznej interwencji (OSI), będące przedmiotem koncentracji działań polityki rozwoju ukierunkowanej terytorialnie. Dzięki zastosowaniu tego typu instrumentu możliwe było skoncentrowanie ograniczonych zasobów finansowych i organizacyjnych na wyodrębnionych obszarach geograficznych, na których dla pełnego wykorzystania ich potencjałów rozwojowych potrzebna była zewnętrzna interwencja (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010). OSI identyfikowane były w średniookresowej strategii rozwoju kraju i krajowej strategii rozwoju regionalnego (jednej z tzw. innych strategii rozwoju, która określała uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju regionalnego, politykę regionalną oraz zasady i mechanizmy współpracy oraz koordynacji działań podejmowanych przez Radę Ministrów na poziomie krajowym, z działaniami podejmowanymi przez samorząd terytorialny na poziomie regionu). Opracowując strategię rozwoju, samorząd województwa zobowiązany był uwzględnić w niej OSI wyznaczone na poziomie krajowym.

1.3. Relacje między elementami dotychczasowego systemu zarządzania rozwojem

Z punktu widzenia systemu zarządzania rozwojem Polski niezwykle istotne znaczenie mają relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi jego elementami, które przesądzają o jego zintegrowanym i hierarchicznym charakterze. Dlatego też możemy mówić o integracji elementów systemu w wymiarach horyzontalnym i wertykalnym. Pierwszy z nich odnosi się do zakresu spójności między dokumentami opracowywanymi

na tym samym poziomie systemu, drugi zaś opisuje relacje pomiędzy dokumentami przygotowywanymi na różnych jego szczeblach. W dotychczas funkcjonującym systemie spójność dokumentów miała być gwarantowana poprzez następujące mechanizmy:

- ustawowy wymóg zachowania merytorycznej spójności interwencji publicznej zapisanej w poszczególnych dokumentach;
- procedurę weryfikacji spójności horyzontalnej dokumentów;
- synchronizację okresów, na które opracowane zostały poszczególne dokumenty.

1.3.1. Relacje horyzontalne

Ustawowy wymóg zachowania merytorycznej spójności interwencji publicznej zapisanej w poszczególnych dokumentach dotyczył wszystkich poziomów zarządzania rozwojem. Na poziomie krajowym mechanizm ten regulował relację pomiędzy długookresową strategią rozwoju kraju a koncepcją przestrzennego zagospodarowania kraju, gdzie w przypadku drugiego spośród tych dokumentów istniał ustawowy obowiązek uwzględniania celów i kierunków zawartych w długookresowej strategii rozwoju kraju. Tego typu formalna relacja nie występowała natomiast między strategią długookresową a średniookresową strategią rozwoju kraju. Z kolei w przypadku średniookresowej strategii rozwoju kraju ustawodawca wprost sformułował wymóg zgodnie, z którym wszystkie krajowe strategie rozwoju musiały być z nią spójne. Spójność pomiędzy dokumentami opracowywanymi na poziomie regionalnym uzyskiwana była poprzez wynikający z uożp obowiązek uwzględniania w planie zagospodarowania przestrzennego województwa ustaleń strategii rozwoju województwa. Natomiast na poziomie lokalnym przewidziano obowiązek uwzględnienia w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy zasad określonych w strategii rozwoju gminy, o ile ta dysponowała takim opracowaniem.

W większości spośród przedstawionych powyżej przypadków nie przewidziano formalnej procedury weryfikacji spójności pomiędzy dokumentami opracowywanymi na tym samym poziomie systemu, co z pewnością wynikało z faktu, że były one przygotowywane przez ten sam podmiot (ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego i organy wykonawcze samorządu województwa oraz samorządu gminy). Tym samym odpowiedzialność za zachowanie spójności spoczywała na autorach tych dokumentów, w odniesieniu do których przyjęto założenie dotyczące racjonalności podejmowanych przez nich działań w zakresie formułowania niewykluczających się celów rozwojowych dla danego obszaru. Inaczej wyglądała sytuacja w przypadku spójności pomiędzy średniookresową strategią rozwoju kraju (za opracowanie projektu, której odpowiedzialny był minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego), a innymi strategiami rozwoju (których projekty, za wyjątkiem krajowej strategii rozwoju regionalnego, opracowywać mogli także pozostali ministrowie). Spójność pomiędzy tymi dokumentami była weryfikowana przez ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego w specjalnej procedurze: przed przedłożeniem projektu innej strategii rozwoju (z wyjątkiem krajowej strategii rozwoju regionalnego) do uchwalenia przez Radę Ministrów, minister odpowiedzialny za jego przygotowanie zobowiązany był przedłożyć go ministrowi właściwemu do spraw rozwoju regionalnego. W sytuacji, w której opinia ta była negatywna, minister będący autorem projektu, sporządzał własne stanowisko dotyczące opinii i wraz z projektem przedkładał je Radzie Ministrów, która podejmowała ostateczną decyzję odnośnie do uchwalenia strategii.

Mechanizm synchronizacji okresów, na które opracowywane były poszczególne dokumenty, obejmował jedynie dokumenty z poziomu krajowego. Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju musiała uwzględniać okres zgodny z okresem obowiązywania długookresowej strategii rozwoju kraju. Z kolei inne strategie rozwoju, co do zasady powinny obejmować okres, na który uchwalona została średniookresowa strategia rozwoju kraju. Niemniej jednak, jeżeli wynikało to ze specyfiki rozwojowej w danym obszarze dokumenty te mogły być uchwalane na okres wykraczający poza horyzont czasowy średniookresowej strategii rozwoju kraju. Jeśli sytuacja taka zaistniała, autor projektu strategii zobowiązany był do wydzielenia w jej strukturze okresu odpowiadającego okresowi obowiązywania średniookresowej strategii rozwoju kraju. Jedyną strategią, w przypadku której ustawodawca wykluczył powyższą możliwość, była krajowa strategia rozwoju regionalnego. Na poziomie regionalnym i lokalnym mechanizm synchronizacji horyzontalnej nie funkcjonował.

1.3.2. Relacje wertykalne

Ustawowy wymóg zachowania merytorycznej spójności zapisanej w dokumentach interwencji publicznej odnosił się także do dokumentów opracowywanych na różnych szczeblach systemu i w założeniu miał gwarantować jego hierarchiczny charakter. Strategia rozwoju województwa musiała zatem uwzględniać cele średniookresowej strategii rozwoju kraju, krajowej strategii rozwoju regionalnego, odpowiednich strategii ponadregionalnych, a także cele i kierunki koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju. Z kolei w przypadku planu zagospodarowania przestrzennego województwa konieczne było uwzględnienie w jego treści ustaleń koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju oraz, jeśli takie zostały przygotowane, programów opracowanych przez ministrów i organy centralne zawierających zadania rządowe służące realizacji inwestycji celu publicznego o znaczeniu krajowym. Na poziomie lokalnym w odniesieniu do studium istniał obowiązek uwzględnienia w nim zasad określonych m.in. w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, ustaleń strategii rozwoju, a także planu zagospodarowania przestrzennego województwa.

W dotychczasowym systemie nie istniała formalna procedura badania spójności pomiędzy dokumentami opracowywanymi na szczeblu krajowym a strategią rozwoju województwa. Tym samym jedynym podmiotem odpowiedzialnym za jej zapewnienie był samorząd województwa, którego organy przygotowując projekt strategii, a następnie uchwalając właściwy dokument, były zobowiązane uwzględnić w jego treści zapisy dokumentów wyższego rzędu. Jednocześnie przepisy nie określały minimalnego zakresu zgodności, który należało osiągnąć. Niewątpliwie tego typu rozwiązania nie przyczyniały się do zwiększenia spójności wertykalnej systemu. O ile w przypadku strategii rozwoju województwa nie funkcjonował mechanizm badania zgodności jej projektu z dokumentami wyższego rzędu, o tyle projekt planu zagospodarowania przestrzennego województwa podlegał uzgodnieniom z ministrem właściwym do spraw budownictwa, planowania i zagospodarowania przestrzennego oraz mieszkalnictwa w zakresie jego zgodności z koncepcją przestrzennego zagospodarowania kraju oraz ministrem właściwym do spraw rozwoju regionalnego w zakresie jego zgodności z programami rządowymi. Z kolei na poziomie lokalnym organ wykonawczy gminy opracowujący projekt studium zobowiązany był wystąpić o jego uzgodnienie m.in. z zarządem województwa w zakresie jego zgodności m.in. z ustaleniami planu zagospodarowania przestrzennego.

Mechanizm synchronizacji okresów, na które opracowane zostały poszczególne dokumenty, miał zastosowanie jedynie w odniesieniu do strategii rozwoju województwa, która mogła zostać uchwalona na okres wykraczający poza horyzont czasowy średniookresowej strategii rozwoju kraju. Niemniej jednak, w takiej sytuacji należało w niej wydzielić okres niewykraczający poza okres jej obowiązywania.

2. Reforma systemu zarządzania rozwojem z 2020 roku

Rozwiązania składające się na dotychczasowy system zarządzania rozwojem były bliższe w swojej istocie integracji proceduralnej niż systemowi zintegrowanych dokumentów strategicznych, dlatego nie dziwi fakt, że okazały się one niewystarczające dla stworzenia rzeczywiście zintegrowanego systemu. O fakcie tym przesądziły zarówno występujący na wszystkich jego poziomach dualizm dokumentów odnoszących się do społeczno-gospodarczego oraz przestrzennego wymiarów rozwoju, jak również brak skutecznych mechanizmów uzyskiwania spójności pomiędzy nimi (szczególnie w relacjach wertykalnych). Na problem ten zwrócono uwagę m.in. w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą 2030 r.) (pełniącej w ramach systemu funkcję średniookresowej strategii rozwoju kraju), w której zauważono, że „w obecnym stanie prawnym system planowania rozwoju dzieli się na dwa odrębne systemy: planowanie przestrzenne i planowanie społeczno-gospodarcze. Brak powiązania między tymi systemami generuje sprzeczności w procedowaniu i realizacji inwestycji” (Ministerstwo Rozwoju, 2017). Bodaj najbardziej trafną ocenę funkcjonowania dotychczasowego systemu sformułowano jednak w przyjętym przez Radę Ministrów dokumencie pn. System zarządzania rozwojem Polski, w którym stwierdzono m.in., że mimo wprowadzenia w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju wymogu uwzględniania wymiaru przestrzennego w strategiach i programach rozwoju, nie nastąpiło rzeczywiste zintegrowanie planowania społeczno-gospodarczego oraz przestrzennego. Przyjęte strategie rozwoju i dokumenty o charakterze operacyjno-wdrożeniowym pomijały aspekt przestrzenny lub też przedstawiały go w sposób fragmentaryczny. Budowanie efektywnego, zintegrowanego systemu planowania przestrzennego, który miałby realny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce odbywa się w warunkach, które nie uwzględniają narzędzi koordynacji w odniesieniu do zagadnień przestrzennych oraz zasadniczej roli regionów w procesie realizacji strategicznych zadań (Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2018).

W obu dokumentach jako remedium na ten stan rzeczy wskazano na konieczność nowelizacji uozppr, której efektem będzie wprowadzenie obowiązku sporządzania tzw. zintegrowanej strategii rozwoju (w zakresie zagadnień planowania przestrzennego, rozwoju regionalnego i planowania finansowego) na każdym poziomie systemu (Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2018; Ministerstwo Rozwoju, 2017).

Zmiany w systemie zarządzania rozwojem zapowiadane m.in. w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 oraz Systemie zarządzania rozwojem Polski zostały wdrożone na podstawie przepisów Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (dalej: nowelizacja uozppr). Poza zmianami w uozppr znowelizowane zostały także m.in. uosw, uopzp i uosg.

W uzasadnieniu do nowelizacji uozppr podkreślono dwuetapowy charakter reformy: zmiany wprowadzone na podstawie ustawy stanowiły pierwszy etap, a ukierunkowane zostały na „integrację wymiaru społeczno-gospodarczego i przestrzennego w dokumentach strategicznych, przygotowywanych na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym” (Ministerstwo Funduszy i Rozwoju Regionalnego, 2019). Stąd też wśród zasadniczych celów ich wprowadzenia wskazano m.in. na: uporządkowanie rozwiązań funkcjonujących w systemie zarządzania rozwojem kraju, stworzenie skutecznego systemu zarządzania rozwojem kraju przez zintegrowanie planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego, zapewnienie spójności systemu dokumentów strategicznych oraz uzupełnienie systemu zarządzania rozwojem na poziomie krajowym, regionalnym, a także lokalnym. Drugi etap reformy, zgodnie z uzasadnieniem do nowelizacji uozppr, będzie z kolei polegał na przygotowaniu nowej ustawy, która w sposób kompleksowy ureguluje kwestie dotyczące polityki rozwoju oraz zaproponuje dalsze rozwiązania porządkujące planowanie, koordynację i realizację działań rozwojowych. Na tym etapie będzie również możliwe wprowadzenie zmian związanych z dokumentami planistycznymi na poziomie województwa (w tym uchylenie przepisów odnoszących się do przygotowywania planów zagospodarowania przestrzennego województw) oraz wynikających z reformy planowania przestrzennego na poziomie lokalnym (Ibidem).

3. Nowy system zarządzania rozwojem

Nowy system zarządzania (funkcjonujący od 13 listopada 2020 roku) nie jest konstrukcją w pełni ukończoną, co wynika z dwuetapowego charakteru jego reformy. System, z wyjątkiem poziomu krajowego, w dalszym ciągu opiera się na dualizmie dokumentów. Na szczeblu regionalnym w mocy utrzymane zostały plany zagospodarowania przestrzennego, które obowiązywały w dniu wejścia w życie nowelizacji uozppr. W odniesieniu do tych planów dopuszczono możliwość ich zmiany na dotychczasowych zasadach. Natomiast w przypadku projektów planów, co do których przed dniem wejścia w życie nowelizacji uozppr rozpoczęto proces opiniowania i uzgadniania zastosowano rozwiązanie zezwalające na stosowanie dotychczasowych przepisów uopzp. Na poziomie lokalnym w przypadku studium uwarunkowań oraz kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy zastosowano dokładnie te same rozwiązania. W pozostałym zakresie w ramach reformy systemu zmodyfikowana została jego struktura, nastąpiła dalsza integracja 3 wymiarów rozwoju, jak też wzmocnione zostały mechanizmy służące osiągnięciu spójności pomiędzy jego elementami.

W poniższym opisie skoncentrowano się wyłącznie na nowych bądź też zmodyfikowanych w stosunku do dotychczas funkcjonujących elementach systemu zarządzania rozwojem i zależnościach występujących pomiędzy nimi. Jeżeli w tekście brak odniesień do któregoś z tych zagadnień, oznacza to, że nie uległy one zmianom.

3.1. Struktura systemu zarządzania rozwojem

W konsekwencji reformy z 2020 roku na poziomie krajowym uchylone zostały: długookresowa strategia rozwoju kraju i koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju. W ich miejsce wprowadzona została koncepcja rozwoju kraju będąca dokumentem długookresowym o charakterze wizyjnym określającym wyzwania rozwojowe kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym oraz przestrzennym na okres do 30 lat. Rada Ministrów została zobowiązana do uchwalenia koncepcji w ciągu 2 lat od dnia wejścia

w życie ustawy, co miało miejsce 13 listopada 2020 roku². Tym samym poziom krajowy stał się pierwszym, w odniesieniu do którego zrealizowany został postulat pełnej integracji dokumentów strategicznych, odnoszących się do rozwoju w wymiarach społeczno-gospodarczym i przestrzennym.

Wydłużony został okres, na który uchwalana jest średniookresowa strategia rozwoju kraju. W nowym systemie horyzont tego dokumentu obejmuje od 10 do 15 lat, na które określone zostają podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym oraz przestrzennym. Jednocześnie strategia wskazuje szczegółowe działania na okres 4 lat.

W nowym systemie utrzymana została strategia ponadregionalna. Zasadnicza zmiana dotycząca tego dokumentu polega na przyznaniu samorządowi województwa kompetencji do jego uchwalania, co dotychczas należało do właściwości Rady Ministrów. Tym samym nastąpiło przesunięcie tego dokumentu między krajowym a regionalnym szczeblem systemu. Pomimo tej zmiany w dalszym ciągu istnieje możliwość, żeby strategia tego typu przyjmowana była przez rząd. Aby tak się stało, konieczny jest wspólny wniosek samorządów województw, opracowany oraz zaakceptowany przez sejmiki regionów objętych strategią, na podstawie którego jej projekt zostaje przekazany ministrowi właściwemu do spraw rozwoju regionalnego w celu zaopiniowania oraz przekazania Radzie Ministrów do uchwalenia.

W ramach reformy wzmocniona została pozycja szczebla lokalnego, co stanowi realizację zapowiedzi zawartej w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, w której za niezbędne uznano wzmocnienie systemu współzarządzania procesami rozwojowymi, tak aby oprócz rządu i samorządu wojewódzkiego włączyć w planowanie, wdrażanie i monitorowanie skuteczności polityki rozwoju także innych aktorów. W tym zakresie wskazano przede wszystkim na samorządy lokalne, które powinny, w większym zakresie niż miało to miejsce dotychczas, przejąć odpowiedzialność za rozwój społeczno-gospodarczy (Ministerstwo Rozwoju, 2017). Konsekwencją realizacji tego postulatu jest stworzenie podstawy prawnej umożliwiającej samorządowi gminy przygotowanie oraz uchwalenie strategii rozwoju. Tym samym do systemu wprowadzone zostały 2 nowe typy dokumentów: strategia rozwoju gminy oraz strategia rozwoju ponadlokalnego, będąca wspólną strategią rozwoju dla gmin sąsiadujących, powiązanych ze sobą funkcjonalnie. Warto w tym miejscu zwrócić jeszcze uwagę na fakultatywny charakter kompetencji samorządu gminnego związanych z opracowaniem obu typów strategii.

3.2. Integracja 3 aspektów rozwoju

W nowym systemie wzmocniona została integracja przestrzennego wymiaru rozwoju z wymiarami społecznym oraz gospodarczym. Wszystkie strategie rozwoju, podobnie, jak miało to miejsce dotychczas, muszą określać cele strategiczne w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym, kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia tych celów i oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym, a także wskaźniki ich osiągnięcia. Ponadto w strategiach rozwoju aspekt przestrzenny w dalszym ciągu manifestuje się poprzez OSI, którymi zgodnie z nową definicją ustawową są określone w strategii rozwoju obszary o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych bądź o szczególnych warunkach

² Na podstawie przepisów Ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 termin ten został wydłużony do 31 grudnia 2023 r.

społecznych, gospodarczych albo przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do których jest kierowana interwencja publiczna łącząca inwestycje, w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne lub w zasoby ludzkie, finansowane z różnych źródeł, bądź rozwiązania regulacyjne (art. 5 pkt 6b uozppr). OSI identyfikowane są na poziomie średniookresowej strategii rozwoju kraju, a następnie adaptowane w pozostałych strategiach rozwoju. W strukturze tzw. innych strategii rozwoju konieczne jest wskazanie zakresu interwencji na rzecz wybranych OSI. Z kolei w strategii rozwoju województwa obligatoryjnie wskazuje się OSI zidentyfikowane w średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz fakultatywnie, tj. w sytuacji, w której zostały one zidentyfikowane w procesie tworzenia strategii, OSI kluczowe dla województwa. W przypadku obu typów OSI w strategii regionalnej określa się zakres planowanych na ich rzecz działań. Podobny wymóg dotyczy strategii rozwoju gminy i strategii rozwoju ponadlokalnego, przy czym odnosi się on do OSI zidentyfikowanych w strategii regionalnej (obligatoryjne) oraz OSI kluczowych dla gminy (fakultatywne).

Dodatkowo w strategiach rozwoju województwa, gminy oraz ponadlokalnego konieczne jest uwzględnienie nowego elementu w postaci modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, prezentującego pożądane kierunki rozwoju przestrzennego określonego terytorium w danym horyzoncie czasowym. Model przedstawia zmiany, jakie powinny zaistnieć w przestrzeni, żeby zrealizować wyznaczone cele strategiczne (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2020). Tak zdefiniowany model:

- ma pokazywać kierunek i ewentualny efekt planowanych przekształceń lub formułować brzegowe warunki, zasady tych przekształceń oraz działań prowadzonych na zasadzie dialogu społecznego przez upoważnione ustawowo podmioty władzy publicznej;
- powinien koncentrować się na ochronie i wzmocnieniu wartości ważnych dla zrównoważonego rozwoju w długim czasie;
- ma czytelnie definiować interes publiczny i pozwalać na zachowanie ciągłości i spójności procesów gospodarczych, społecznych oraz przestrzennych (Ibidem).

Konsekwencją ujmowania w strategiach rozwoju regionalnego, ponadlokalnego i gminnego OSI, a także modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej jest zmiana formy, w jakiej muszą zostać opracowane te dokumenty. W nowym systemie konieczne jest sporządzenie strategii zarówno w formie tekstowej, jak i graficznej, zawierającej zobrazowanie modelu oraz OSI.

Podobnie jak miało to miejsce w poprzednim systemie zarządzania, również obecnie zmiana sytuacji przestrzennej stanowi jedną z przesłanek aktualizacji strategii rozwoju. Co istotne, w przypadku jej zaistnienia, aktualizacja staje się obligatoryjna, a nie jak to miało miejsce dotychczas – fakultatywna. Wymóg ten dotyczy wyłącznie strategii opracowanych na poziomie regionalnym i lokalnym. Uwagę zwraca występujący w dalszym ciągu brak analogicznego wymogu w stosunku do średniookresowej strategii rozwoju kraju.

3.3. Spójność horyzontalna i wertykalna

W nowym systemie planowania utrzymano dotychczasowe relacje o charakterze horyzontalnym występujące na wszystkich jego poziomach. Jedynym wyjątkiem w tym zakresie jest koncepcja rozwoju kraju, w przypadku której nie zostały określone żadne formalne relacje z pozostałymi dokumentami strategicznymi opracowywanymi na poziomie krajowym.

W dużo większym zakresie modyfikacjom poddane zostały relacje o charakterze wertykalnym. Wskutek reformy wzmocniona została głównie pozycja średniookresowej strategii rozwoju kraju, która zyskała status dokumentu będącego podstawą dla przygotowywania pozostałych krajowych dokumentów strategicznych i dokumentów wdrożeniowych oraz kluczowego odniesienia programowego dla strategii regionalnych i lokalnych (Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2018). Przejawem tego wzmocnienia pozycji strategii średniookresowej w systemie planowania jest ustanowienie formalnego mechanizmu mającego gwarantować przenoszenie jej ustaleń na niższe poziomy systemu. W nowym systemie funkcjonuje procedura opiniowania zgodności projektu strategii rozwoju województwa ze średniookresową strategią rozwoju kraju i krajową strategią rozwoju regionalnego, jak również procedura uzgadniania projektu planu zagospodarowania przestrzennego ze średniookresową strategią rozwoju kraju. W obu przypadkach organem właściwym w zakresie wydania opinii i uzgodnienia jest minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego.

Podobne relacje zostały ustanowione między strategią rozwoju województwa a strategią rozwoju gminy oraz strategią rozwoju ponadlokalnego, zgodnie z którą dokumenty szczebla lokalnego muszą być spójne ze strategią rozwoju województwa, natomiast strategia rozwoju gminy musi być spójna również ze strategią rozwoju ponadlokalnego (o ile taka strategia została uchwalona). Podobnie jak ma to miejsce w przypadku relacji pomiędzy średniookresową strategią rozwoju kraju a projektem strategii rozwoju województwa, również projekty strategii rozwoju gminy i strategii rozwoju ponadlokalnego podlegają opiniowaniu przez podmiot opracowujący dokumenty strategiczne na wyższym szczeblu zarządzania, którym w tym przypadku jest zarząd województwa. Niemniej jednak zakres merytoryczny tych opinii jest węższy niż ma to miejsce w przypadku opiniowania zgodności projektu strategii rozwoju województwa ze średniookresową strategią rozwoju kraju i krajową strategią rozwoju regionalnego. Zarząd województwa może bowiem opiniować projekty tych strategii wyłącznie w zakresie sposobu uwzględnienia ustaleń, jak również rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie określonych w strategii rozwoju województwa, a nie szeroko rozumianej spójności pomiędzy tymi dokumentami.

Konieczność utrzymania spójności pomiędzy dokumentami opracowywanymi na różnych szczeblach zarządzania stała się w nowym systemie jedną (obok zmian w sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej) z przesłanek aktualizacji strategii. Mechanizm ten funkcjonuje w relacji zachodzącej pomiędzy:

- średniookresową strategią rozwoju kraju oraz krajową strategią rozwoju regionalnego a strategią rozwoju województwa;
- strategią rozwoju województwa a strategią rozwoju gminy;
- strategią rozwoju województwa a strategią rozwoju ponadlokalnego.

Stwierdzenie braku spójności między tymi dokumentami będzie obligatoryjnie skutkować uruchomieniem procesu aktualizacji strategii umiejscowionej na niższym poziomie planowania. Jest to rzecz jasna sytuacja odmienna od dotychczasowej, w której nie tylko nie wiązano konieczności aktualizacji ze zmianami dokumentów wyższego rzędu, ale również zmiana sytuacji społecznej, gospodarczej lub przestrzennej danej jednostki terytorialnej stanowiła jedynie fakultatywną przesłankę uruchomienia tego procesu.

4. Możliwe konsekwencje funkcjonowania nowego systemu zarządzania rozwojem

Na skuteczność nowego systemu zarządzania rozwojem duży wpływ będzie miał brak synchronizacji momentu jego uruchamiania na poszczególnych poziomach. Jest to o tyle istotne, ponieważ założeniem reformy było stworzenie zintegrowanego oraz hierarchicznego systemu dokumentów. Tymczasem wdrożenie jej zasad na poszczególnych poziomach systemu następować będzie w różnym czasie:

- na poziomie krajowym – nowy system funkcjonuje od dnia wejścia w życie nowelizacji uozppr (tj. 13 listopada 2020 roku), co wynika z faktu, że na mocy przepisów tej ustawy dotychczas funkcjonujące dokumenty lub ich projekty w przypadku, których przed dniem wejścia w życie nowych przepisów zainicjowany został proces konsultacji, zostały z mocy prawa przekształcone w elementy nowego systemu bez konieczności ich aktualizacji;
- na poziomie regionalnym – nowy system planowania zacznie w pełni funkcjonować od 1 stycznia 2026 roku, co wynika ze wprowadzenia okresu przejściowego umożliwiającego samorządom województw opracowanie strategii rozwoju na podstawie dotychczasowych przepisów;
- na poziomie lokalnym – nowy system planowania funkcjonuje od dnia wejścia w życie nowelizacji uozppr (tj. 13 listopada 2020 roku), niemniej jednak w przypadku tego poziomu konieczne jest opracowanie nowych strategii rozwoju gminy oraz strategii rozwoju ponadlokalnego, gdyż w odróżnieniu od poziomu krajowego nie przewidziano możliwości przekształcenia dotychczas obowiązujących dokumentów.

W kontekście dostosowania dokumentów strategicznych do wymogów nowego systemu z ciekawą sytuacją mamy do czynienia w przypadku średniookresowej strategii rozwoju kraju, której funkcje pełni obecnie uchwalona przez Radę Ministrów w dniu 14 lutego 2017 roku (czyli 44 miesiące przed dniem wejścia w życie przepisów omawianej ustawy) Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą 2030 r.). Choć nowe przepisy zmodyfikowały (nieznacznie) strukturę średniookresowej strategii rozwoju kraju i umocniły (znacznie) jej pozycję w systemie, nie przewidziano konieczności dostosowania bądź też aktualizacji tego dokumentu. Zamiast tego zastosowano rozwiązanie, zgodnie z którym obowiązującej w dniu wejścia w życie średniookresowej strategii (opracowanej i uchwalonej jeszcze w starym porządku prawnym) nadano status, wraz ze wszelkimi wynikającymi z niego konsekwencjami, średniookresowej strategii rozwoju kraju, o której mowa w nowych przepisach. Podobne rozwiązanie zastosowano w przypadku tzw. innych strategii rozwoju, o których mowa w art. 9 pkt. 3 uozppr. Opracowanie tych dokumentów w związku z kolejnym okresem programowania polityki rozwoju, którego horyzont czasowy wyznaczono na 2030 rok, rozpoczęło się jeszcze przed dniem wejścia w życie nowelizacji uozppr i prowadzone

było na podstawie przepisów regulujących dotychczasowy system planowania. W przypadku 4 strategii ich przyjęcie nastąpiło przed dniem wejścia w życie ustawy, 2 strategii przyjęte zostały po dniu jej wejścia w życie, zaś prace nad 2 nie zostały dotychczas zakończone³. Również w tym przypadku ustawodawca nie przewidział konieczności aktualizacji lub ponownego rozpoczęcia prac nad tymi dokumentami w związku z wejściem w życie nowych przepisów. Zamiast tego, w przypadku strategii już uchwalonych, nadano im status strategii rozwoju, wynikający z nowych przepisów. Natomiast w przypadku strategii, nad którymi prace nie zostały zakończone przed dniem wejścia w życie ustawy, niemniej jednak przed tym dniem rozpoczęte zostały konsultacje ich projektów, zezwolono na kontynuowanie prac na podstawie dotychczasowych przepisów. Rzecz jasna po uchwaleniu, strategii te staną się pełnoprawnymi elementami nowego systemu zarządzania rozwojem.

W przypadku wszystkich spośród 16 samorządów wojewódzkich sejmiki podjęły uchwały o zasadach, trybie oraz harmonogramie prac nad strategią przed 13 listopada 2020 roku (uchwały podejmowane były w okresie od 21 czerwca 2016 roku do 25 maja 2020 roku). W praktyce oznacza to, że wszystkie strategie rozwoju województw mogły zostać uchwalone na podstawie dotychczasowych przepisów. Nie oznacza to rzecz jasna, że w dokumentach tych nie mogły zostać uwzględnione elementy wymagane przepisami nowelizacji uozppr, co z resztą w przypadku kilku strategii ma miejsce (np. *Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+*; *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego do 2030 roku*; *Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego. Opolskie 2030*). Niemniej jednak, choć dokumenty te w swojej strukturze uwzględniają elementy właściwe dla nowych strategii rozwoju województw, formalnie nie są one strategiami, o których mowa w nowych przepisach (choćby ze względu na zastosowany w ich przypadku tryb opracowania, w którym m.in. nie wystąpiono o opinię ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego). Wyjątkiem w tym zakresie jest *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030*, która nie tylko zawiera wszystkie elementy określone w nowych przepisach, ale również została przygotowana i uchwalona zgodnie z opisaną w nich procedurą.

W przypadku wszystkich spośród 16 samorządów wojewódzkich sejmiki podjęły uchwały o zasadach, trybie oraz harmonogramie prac nad strategią przed 13 listopada 2020 roku (uchwały podejmowane były w okresie od 21 czerwca 2016 roku do 25 maja 2020 roku). W praktyce oznacza to, że wszystkie strategie rozwoju województw mogły zostać uchwalone na podstawie dotychczasowych przepisów. Nie oznacza to rzecz jasna, że w dokumentach tych nie mogły zostać uwzględnione elementy wymagane przepisami nowelizacji uozppr, co z resztą w przypadku kilku strategii ma miejsce (np. *Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+*; *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego do 2030 roku*; *Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego. Opolskie 2030*). Niemniej jednak, chociaż dokumenty te w swojej strukturze uwzględniają elementy właściwe dla nowych strategii

³ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego uchwalona została przez Radę Ministrów w dniu 19 września 2019 roku; 24 września 2019 roku przyjęta została Strategia Zrównoważonego Transportu do 2030 roku; 15 października 2019 roku przyjęta została Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030; 27 października 2020 roku przyjęta została Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 została uchwalona 14 grudnia 2020 roku, a Polityka Energetyczna Polski w dniu 2 lutego 2021 roku.

rozwoju województw, formalnie nie są one strategiami, o których mowa w nowych przepisach (choćby ze względu na zastosowany w ich przypadku tryb opracowania, w którym np. nie wystąpiono o opinię ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego). Wyjątkiem w tym zakresie jest *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030*, która nie tylko zawiera wszystkie elementy określone w nowych przepisach, ale również została przygotowana i uchwalona zgodnie z opisaną w nich procedurą.

Mając na uwadze powyższe, w systemie planowania na poziomie regionalnym do końca 2025 roku funkcjonować mogą trojakiemu rodzaju strategię rozwoju województw – różnicowane ze względu na podstawę prawną ich opracowania oraz uchwalenia, a także ich zawartość (strukturę):

- zintegrowane strategię rozwoju województwa – strategię opracowane oraz uchwalone na podstawie znowelizowanych w 2020 roku przepisów uozppr oraz uosw, np. *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030*;
- hybrydowe strategię rozwoju województw – strategię opracowane oraz uchwalone na podstawie dotychczasowych przepisów uozppr oraz uosw, jednocześnie spełniające wymogi odnośnie struktury i formy sporządzenia, o których mowa w nowelizacji uozppr oraz uosw, np. *Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+*; *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego do 2030 roku*;
- stare strategię rozwoju województw – strategię opracowane i uchwalone na podstawie dotychczasowych przepisów uozppr i uosw, na których strukturę składają się elementy opisane wyłącznie w dotychczasowych przepisach, np. *Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*, *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”*.

O ile po 31 grudnia 2025 roku jasny jest los zintegrowanych strategii rozwoju województw oraz starych strategii rozwoju województw, o tyle pojawia się pytanie o dalszy los hybrydowych strategii rozwoju. W przypadku tych strategii w grę zdają się wchodzić 2 rozwiązania. Pierwsze zakłada, że z dniem 1 stycznia 2026 roku dokumenty te, wraz ze strategiami uchwalonymi na podstawie dotychczasowych przepisów, przestaną obowiązywać. Mając na uwadze, że strategia rozwoju jest dokumentem, do którego opracowania samorząd województwa jest zobligowany przepisami uosw, jak też uwzględniając czas potrzebny na przeprowadzenie nowej procedury opracowania tego typu dokumentów, wielce prawdopodobne jest, że najpóźniej już w 2024 roku samorządy regionalne przystąpią do prac nad ich kolejną edycją. Drugie, mniej radykalne rozwiązanie, dopuszcza sytuację, w której nie będzie konieczne zainicjowanie prac nad nowymi strategiami. Należy bowiem zwrócić uwagę, że strategię hybrydowe posiadają wszystkie elementy wymagane przepisami nowelizacji uozppr, niemniej jednak ich spójność ze średniookresową strategią rozwoju kraju i krajową strategią rozwoju regionalnego nie została stwierdzona w opinii ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego. Pojawia się zatem pytanie, czy w odniesieniu do tego typu strategii minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego jest uprawniony do wydania takiej opinii? Odpowiedź na tak sformułowany dylemat jest jednoznacznie negatywna ze względu na fakt, że przedmiotem opinii ministra jest projekt strategii, a nie strategia już uchwalona. Tym samym, aby dyskutowane rozwiązanie znalazło swoje zastosowanie, konieczne byłoby uznanie, że za utrzymanie spójności strategii rozwoju województwa z dokumentami szczebla krajowego, tak jak to miało miejsce dotychczas, odpowiedzialne

są organy samorządu województwa, natomiast jej stwierdzenie nie jest wymagane w odrębnej procedurze zakładającej udział podmiotu zewnętrznego względem samorządu województwa.

W kontekście okresu przejściowego pojawia się jeszcze jeden problem dotyczący tym razem spójności ustaleń dokumentów strategicznych opracowywanych na poziomie krajowym i regionalnym. Warto zwrócić uwagę, że w 2025 roku obecnie obowiązujące średniookresowa strategia rozwoju kraju oraz krajowa strategia rozwoju regionalnego będą już dokumentami wieloletnimi i najpewniej w znacznej mierze nieaktualnymi. Warto zwrócić uwagę, że zawarte w tych dokumentach diagnozy, które stały się podstawą opracowania celów rozwojowych oraz realizujących je kierunków działań, zostały po części przygotowane w oparciu o dane pochodzące jeszcze z roku 2014. Rzeczą oczywistą jest, że po upływie niemal dekady część spośród zawartych w nich zapisów bądź to zostanie zrealizowana, bądź też straci aktualność. W takiej sytuacji trudno znaleźć merytoryczne uzasadnienie dla wydawania względem strategii regionalnych, które zostaną opracowane w latach 2024-2025 opinii w zakresie spójności ze średniookresową strategią rozwoju kraju oraz krajową strategią rozwoju regionalnego, które uchwalone zostały odpowiednio w 2017 i 2019 roku. Aby procedura ta miała jakikolwiek sens, opracowaniu kolejnej edycji strategii regionalnych powinna towarzyszyć aktualizacja obu strategii krajowych. Przyczynkiem do zainicjowania tego procesu mogłoby być uchwalenie przez Radę Ministrów planowane w terminie do 13 listopada 2022 roku koncepcji rozwoju kraju, w której określone zostaną długookresowe wyzwania rozwojowe kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym.

Samorządy gminne wraz z wejście w życie nowych przepisów mogły na ich podstawie przystąpić do prac nad strategiami rozwoju gminy lub strategiami rozwoju ponadlokalnego. Takie rozwiązanie może powodować problemy z uzyskaniem spójności między dokumentami strategicznymi szczebla lokalnego i strategią rozwoju województwa. Ze wcześniejszych rozważań pamiętamy, że organ opracowujący projekt strategii rozwoju gminy i projekt strategii rozwoju ponadlokalnego zobowiązany jest przekazać go zarządowi województwa w celu wydania opinii dotyczącej sposobu uwzględnienia ustaleń oraz rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie określonych w strategii rozwoju województwa. Pamiętamy jednak, że z powodu zastosowania przepisów przejściowych, nie wszystkie strategie rozwoju województw muszą definiować tego typu zalecenia, co sprawia, że wydanie takiej opinii staje się niezasadne. Z drugiej strony Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym nakłada na organ wykonawczy gminy obowiązek skierowania projektu strategii do zarządu województwa niezależnie od tego, jakiego rodzaju strategia rozwoju (zintegrowana, hybrydowa lub stara) została uchwalona na poziomie regionalnym. W konsekwencji w nowym systemie planowania czasowo możliwa jest sytuacja, w której zarząd województwa stwierdzi brak podstaw do wydania opinii z powodu braku sformułowania w strategii rozwoju województwa ustaleń i rekomendacji w zakresie prowadzenia polityki rozwoju.

Rozważane wcześniej konsekwencje wprowadzenia okresu przejściowego dla strategii rozwoju województw dotyczą też dokumentów strategicznych opracowywanych na poziomie gminy. Ze wcześniejszych rozważań pamiętamy, że jedną z przesłanek aktualizacji strategii rozwoju gminy i strategii rozwoju ponadlokalnego jest konieczność

zachowania ich spójności ze strategią rozwoju województwa. Zatem w przypadku, w którym strategia rozwoju gminy lub strategia rozwoju ponadlokalnego przestaje być spójna ze strategią rozwoju województwa, konieczne staje się rozpoczęcie procesu ich aktualizacji bądź też sporządzenia nowych dokumentów. Mając na uwadze powyższe uwarunkowania prawne, jak również fakt, że począwszy od 2020 roku gminy (m.in. w związku z nowym wieloletnim okresem finansowania UE na lata 2021-2027) rozpoczęły już prace nad własnymi strategiami, po 2025 roku konieczna może okazać się ich aktualizacja w celu utrzymania spójności ze strategią rozwoju województwa.

Podsumowanie

Integracja wymiarów przestrzennego oraz społeczno-gospodarczego w ramach jednego systemu zarządzania w warunkach polskich przebiega w sposób ewolucyjny. Chociaż od początku budowy systemu zarządzania akcentowano potrzebę integracji 3 aspektów rozwoju w ramach jednego merytorycznie spójnego oraz hierarchicznego systemu, stan ten w dalszym ciągu nie został osiągnięty. Wprowadzane dotychczas rozwiązania w tym zakresie okazały się nieskuteczne, o czym w głównej mierze zdecydowały ich połowiczność oraz zachowawczy i nie zawsze konsekwentny sposób wprowadzania i egzekwowania. Wprowadzane dotychczas zmiany koncentrowały się przede wszystkim na integracji procedur, zamiast na stworzeniu systemu zintegrowanych strategii. Do funkcjonującego dotychczas systemu rozwoju w pełni zastosowanie znajduje spostrzeżenie T. Markowskiego, który zwraca uwagę, że w praktyce legislacyjnej integralność planowania można bardzo łatwo upozorować. W tym celu stosuje się pewne zapisy w aktach prawnych mówiących, iż w procedurze planowania uwzględnia się te lub inne dokumenty i ustalenia. W rzeczywistości mamy do czynienia jedynie z postulowanym planowaniem zintegrowanym, które w rezultacie nie daje planu zintegrowanego, a jedynie zmniejsza kolizyjność pomiędzy istniejącymi planami oraz politykami (Markowski, 2013; Nowakowska, 2016).

Dokonując oceny dotychczasowego systemu zarządzania (zwłaszcza w zakresie jego segmentu odnoszącego się do planowania rozwoju), w szczególności należy zwrócić uwagę na występujące w jego ramach słabe powiązanie aspektów przestrzennych rozwoju, z aspektami społecznym i gospodarczym, czego przejawem był funkcjonujący na wszystkich jego poziomach dualizm dokumentów strategicznych i planistycznych. Wzmocnienia wymagały także powiązania wertykalne i horyzontalne, które m.in. ze względu na brak odnoszącej się do wszystkich poziomów zarządzania rozwojem formalnej procedury badania spójności pomiędzy elementami systemu, nie dawały gwarancji jego merytorycznej spójności i hierarchiczności. Odpowiedzią na te braki ma być zainicjowana w 2020 roku kolejna reforma systemu zarządzania rozwojem Polski, która zmierza do jego pełniejszej integracji. Pamiętać jednak należy, że osiągnięcie tego celu możliwe będzie dopiero w perspektywie kolejnego okresu programowania polityki rozwoju, którego horyzont będzie sięgał poza rok 2030. Wynika to z dwuetapowego charakteru reformy, której pierwszy etap wprowadzony został w 2020 roku, zaś wdrożenie drugiego spodziewane jest po 2025 roku, kiedy zapowiedziano likwidację funkcjonującego na każdym poziomie systemu dualizmu dokumentów (w tym zwłaszcza uchylenie planów zagospodarowania przestrzennego województw i zastąpienie ich zintegrowanymi strategiami rozwoju województw).

Wdrożony w 2020 roku pierwszy etap reformy stanowi uzasadniony i słuszny krok w kierunku stworzenia w pełni zintegrowanego oraz hierarchicznie powiązanego systemu zarządzania rozwojem. Zasadnicze wątpliwości wzbudza jednak sposób wprowadzania założeń reformy systemu w życie, który może znacząco ograniczyć jej skuteczność. Chodzi mianowicie o brak synchronizacji uruchamiania nowego systemu na poszczególnych jego poziomach, który czasowo zamraza stosowanie niektórych spośród przewidzianych w nim mechanizmów. Wydaje się jednak, że istnieje racjonalne rozwiązanie, którego wdrożenie pozwoli uruchomić nowy system w sposób bardziej skoordynowany, aczkolwiek w dalszym ciągu z pewnym opóźnieniem. Rozwiązanie to zakłada aktualizację dokumentów strategicznych szczebla krajowego po uchwaleniu przez Radę Ministrów koncepcji rozwoju kraju (co powinno nastąpić najpóźniej w listopadzie 2022 roku). Kolejny krok obejmować będzie prace na poziomie regionalnym polegające na opracowaniu zintegrowanych strategii rozwoju spójnych z nowymi dokumentami strategicznymi szczebla krajowego. Mając na względzie zapowiedzi, zgodnie z którymi do końca 2025 roku wdrożony zostanie drugi etap reformy, zasadne jest aby prace te sfinalizowane zostały już w nowym stanie prawnym (bez możliwości stosowania okresu przejściowego). Dopiero po zakończeniu prac na poziomie regionalnym uruchomione powinny zostać prace nad strategiami rozwoju na szczeblu lokalnym. Wdrożenie tej procedury zapewni pełne zintegrowanie systemu, niemniej jednak spowoduje, że osiągnie on pełną funkcjonalność dopiero w okresie programowania 2030+.

Bibliografia

- Dziemianowicz, W., Gano, K., Tarnacki, J. (2017). Obszary Strategicznej Interwencji – w kierunku modyfikacji i usprawnienia terytorialnego wymiaru polityki regionalnej. *Biuletyn Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, 268, 101-117.
- Korzeniak, G. (2011). Główne cechy i elementy modelu zintegrowanego planowania rozwoju miast. W: G. Korzeniak (red.), *Zintegrowane planowanie rozwoju miast* (s. 26-44). Kraków: Instytut Rozwoju Miast.
- Kudłacz, T. (2015). Problemy integracji planowania przestrzennego i społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym. *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, 161, 31-42.
- Markowski, T. (2011). Funkcjonowanie gospodarki przestrzennej – założenia budowy modelu zintegrowanego planowania i zarządzania rozwojem. *System planowania przestrzennego jego rola w strategicznym zarządzaniu rozwojem kraju. Studia KPZK PAN*, CXXXIV, 26-44.
- Markowski, T. (2013). *Elastyczne i zintegrowane planowanie w obszarach funkcjonalnych – w stronę nowego podejścia do planowania przestrzennego*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe.
- Markowski, T. (2015). Zintegrowane planowanie rozwoju – dylematy i wyzwania. *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, 161, 12-26.
- Markowski, T., Drzazga, D. (2015). Koncepcja systemu zintegrowanego planowania rozwoju w Polsce (Założenia i zasady kierunkowe budowania systemu). *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, CLXIV, 10-42.
- Mierzejewska, L. (2015). Rozwój zrównoważony w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w Polsce. *Biuletyn Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, 257-258, 96-118.

- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. (2019). Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw. Pobrane z: <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/druk.xsp?nr=64>.
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. (2020). Model struktury funkcjonalno-przestrzennej w strategiach. Pobrane z: <https://www.gov.pl/attachment/74aa7aa6-c366-45d6-8aa4-39a6baaf90920>.
- Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. (2018). System zarządzania rozwojem Polski. Pobrane z: <https://archiwum.miiir.gov.pl/media/67800/Uchwala.pdf>.
- Ministerstwo Rozwoju. (2017). Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą 2030 roku). Pobrane z: <https://www.gov.pl/documents/33377/436740/SOR.pdf>.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. (2009). Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. (2010). Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie. Pobrane z: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20110360423/O/M20110423.pdf>.
- Nowakowska, A. (2016). Zintegrowane plany rozwoju – w stronę terytorialno-funkcjonalnego podejścia do rozwoju jednostki terytorialnej. W: A. Nowakowska, *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym* (s. 11-37). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Noworól, A. (2007). *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego,
- Noworól, A. (2014). *Przegląd i ocena obowiązującego systemu zarządzania polityką rozwoju na poziomie regionalnym, subregionalnym, powiatowym i gminnym wraz z rekomendacjami dotyczącymi pożądaných zmian w celu budowy modelu spójnego z poziomem krajowym*. Pobrane z: http://www.noworol.eu/wp-content/uploads/2016/12/Noworol_ekspertyza_2014_POPT.pdf.
- Potoczek, A. (2020). *Idea zarządzania zintegrowanego – zarys problemu*. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne AKAPIT, Jagielloński Instytut Wydawniczy.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r., poz. 1378).
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. z 2021 r., poz. 741, 784, 922).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2020 r., poz. 1668, z 2021 r., poz. 1038).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r., Nr 227, poz. 1658, t.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 1057).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2020 r., poz. 713, 1378, z 2021 r., poz. 1038).
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 (Dz.U. z 2022 r., poz. 1079).
- Ziobrowski, Z. (2015). Ku zintegrowanemu planowaniu. *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, 161, 27-30.

Krzysztof Adam FIRLEJ

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

POLITYKA INNOWACYJNA Z PERSPEKTYWY NARODOWEGO SYSTEMU INNOWACJI

Wprowadzenie

Podjęcie systemowe do innowacji na szczeblu krajowym spowodowało w połowie lat 90. XX wieku zmianę podejścia do polityki innowacyjnej. Skoncentrowano się na tworzeniu wzajemnych relacji i interakcji, mających miejsce między różnymi instytucjami procesu tworzenia oraz komercjalizacji wiedzy (Nowakowska, 2011). Elementarną zaletą podejścia systemowego w odniesieniu do polityki innowacyjnej jest jego duża użyteczność w opisywaniu, wyjaśnianiu, rozumieniu i wpływaniu na proces innowacji. Wynika to z identyfikacji stymulant innowacyjności, powiązań między publiczną infrastrukturą badawczo-rozwojową, jak też rozwiązań w zakresie polityki innowacyjnej a zachowaniem przedsiębiorstw. Tego rodzaju ujęcie cechuje się wysoką elastycznością, co daje możliwość jego zaadaptowania do sytuacji w różnych krajach (Chang, Chen, 2004). W podejściu systemowym większą wagę przykładana jest do analizowania różnic między istniejącymi systemami innowacji niż do teoretycznych rozważań na temat systemu idealnego. Powoduje to, że takie podejście ma ważne znaczenie dla polityki gospodarczej (Edquist, Hommen, 1999). Wdrażanie polityki innowacyjnej znajduje swoje uzasadnienie w samym charakterze innowacji, ponieważ z uwagi na ich charakterystykę, czynniki czysto rynkowe są niewystarczające, żeby gospodarka uzyskała optymalnie wysoki stopień wykorzystania zasobów w działalności innowacyjnej. W związku z występującymi niesprawnościami rynku innowacji, które przejawiają się m.in. niedostatecznym finansowaniem innowacji ze strony sektora prywatnego, pojawia się miejsce na interwencjonizm państwowy, który może być podejmowany przez szereg instrumentów polityki innowacyjnej (Firlej, 2018b).

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie problematyki polityki innowacyjnej z perspektywy narodowego systemu innowacji. Przyjęta została hipoteza, że polityka innowacyjna stanowi kluczowy element narodowego systemu innowacji, który poprzez różnorodne instrumenty niweluje zawodności rynku innowacji w jego rozmaitych obszarach. W pracy posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa.

1. Polityka innowacyjna jako element narodowego systemu innowacji

Prowadzenie polityki innowacyjnej ma miejsce za pomocą tworzenia narodowego systemu innowacji i zarządzania jego funkcjonowaniem (Kamińska, 2017). Termin „narodowy system innowacji” (NSI) został zaproponowany przez Ch. Freemana (1987), który określił go jako sieć współpracujących ze sobą instytucji publicznych i prywatnych, których działalność oraz wzajemne oddziaływanie stymulują generowanie, import, modyfikacje i popularyzowanie nowych technologii. W syntetycznym ujęciu narodowy system innowacji można interpretować jako ogół instytucji, których wzajemna współpraca,

a także interakcje stymulują innowacyjność przedsiębiorstw w danym kraju. Do najważniejszych jego elementów zaliczyć należy m.in.: instytucje (przedsiębiorstwa, uniwersytety, instytucje publiczne i rządy), zachęty do działalności innowacyjnej oraz kompetencje technologiczne. Wzrost innowacyjności gospodarki wymaga sprawnego współdziałania tych elementów, co zależy od czynników: społecznych i kulturowych, ekonomicznych, technologicznych, prawnych oraz politycznych.

Wśród badaczy brak jest zgody w kwestii roli narodowych systemów innowacji w rozwoju gospodarczym. Spowodowało to wyłonienie się 2 odmiennych nurtów. Pierwszy z nich eksponuje spadek znaczenia państwa oraz poziomu narodowego w tworzeniu procesów gospodarczych. Zwolennicy drugiego opozycyjnego nurtu podkreślają ważne znaczenie wymiaru narodowego w generowaniu procesów innowacji. Pomimo otwartej dyskusji na ten temat, wydaje się jednak, że to ci ostatni mają rację, gdyż narodowe systemy innowacji stanowią istotną płaszczyznę stymulowania oraz zarządzania przedsięwzięciami innowacyjnymi, głównie w krajach rozwijających się, gdzie interwencjonizm państwowy powinien koncentrować się w znacznej mierze na tworzeniu przepisów prawa oraz oddziaływaniu na podstawy systemu gospodarczego.

Z kolei politykę innowacyjną można rozumieć jako system działań administracji publicznej (na różnych poziomach – krajowym, regionalnym i lokalnym), determinujących kreowanie nowych rozwiązań, ich rozpowszechnianie i implementację. Polityka ta jest postrzegana czasami jako umiejętność zarządzania nauką i działalnością innowacyjną, która polega na doborze celów związanych ze strategią innowacji w gospodarce, jak też zapobieganiu ewentualnym negatywnym rezultatom, które stanowią konsekwencję postępu technicznego (Weresa, 2012). Innowacyjność nie jest celem samym w sobie, ale stanowi środek do zwiększania konkurencyjności gospodarki, a w rezultacie do polepszenia jej efektywności i poprawy poziomu życia społeczeństwa. Innowacje oraz innowacyjność łączyć należy ze środkami determinującymi zwiększenie sprawności gospodarowania, tworzenia mocnej pozycji konkurencyjnej i maksymalizowania korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwa, gospodarki narodowe i regionalne, a także społeczeństwa (Firlej, 2016).

We wszystkich definicjach różnego rodzaju systemów innowacji uwzględnia się instytucje, które obejmują także regulacje dotyczące projektowania i wdrażania polityki innowacyjnej. Może być zatem ona traktowana jako integralna część systemu innowacji (narodowego, regionalnego, branżowego, technologicznego). Wpływ państwa na decyzje i zachowania podmiotów działających w systemie innowacji może mieć miejsce w sposób bezpośredni – przez regulacje odnoszące się do obszaru badawczego, przedsiębiorczości itp. – lub pośredni. Czasami regulacje mogą dotyczyć innych obszarów (np. funkcjonowania rynku pracy), ale w sposób pośredni wpływać na generowanie, transfer i dyfuzję innowacji w gospodarce (Weresa, 2012).

Polityka innowacyjna odnosi się do całego systemu innowacji, dotycząc zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Przedstawiono to w modelu potrójnej spirali (ang. *Triple Helix*), który został opracowany w latach 90. XX wieku przez H. Etzkowitza i L. Leydersdorffa. Innowacyjność przybiera formę spirali, która składa się z wzajemnych powiązań, a także sprzężeń zwrotnych, występujących w konkretnym środowisku instytucjonalnym między 3 grupami podmiotów uczestniczących w tworzeniu innowacji (sektory nauki, biznesu, administracji rządowej). Istotne znaczenie polityki innowacyjnej wskazuje się szczególnie w ewolucyjnym postrzeganiu modelu potrójnej spirali,

w którym sektorowi rządowemu przypisuje się nadrzędną rolę, polegającą na wyznaczaniu normatywnych ram działania obu pozostałych sfer oraz ich interakcji (Etzkowitz, Leydersdorff, 1996). W modelu potrójnej spirali rząd/administracja publiczna stanowi jeden z 3 głównych aktorów¹ sceny generowania innowacji, który może wpływać na procesy innowacyjne od strony podażowej (funkcja regulacyjna) i popytowej (funkcja uczestnika rynku). Wpływanie na stronę podażową dotyczy stymulowania przez sektor publiczny kreowania innowacji przez udzielanie wsparcia, m.in. systemu kształcenia, prowadzenia badań i komercjalizacji ich rezultatów, transferu technologii, a także współpracy pomiędzy sektorami. Z kolei od strony popytowej państwo tworzy zapotrzebowanie na innowacje przez zamówienia publiczne, jak również poprzez instrumenty regulacyjne, fiskalne oraz finansowe, które determinują nabywanie przez uczestników rynku dóbr o charakterze innowacyjnym (Bajak, Geodecki, 2014).

Obecnie rosnącą popularnością cieszy się koncepcja opierająca się na poczwórnej spirali (ang. *Quadruple Helix*). W modelu tym do systemu innowacji włączono także media oraz społeczeństwo obywatelskie. Proces poczwórnej spirali determinuje kształtowanie się społeczeństwa opartego na wiedzy i demokracji opartej na wiedzy (Carayannis, Campbell, 2011). Model ten rozwija teorię innowacji na podstawie modelu potrójnej spirali, w którym generowanie twórczych powiązań między 3 spiralami – uczelniami, rządem i przemysłem – ma swoje źródło w nowej wiedzy, technologii lub produktach i usługach, które powstają w celu zaspokojenia potrzeb społeczeństwa. Model poczwórnej helisy został zaproponowany jako odpowiedź na niedostatki modelu potrójnej helisy. O. Afonso, S. Monteiro oraz M. Thompson argumentują, że model potrójnej helisy nie wyjaśnia w pełni długofalowego wzrostu innowacyjnego, jak też wskazują ważną rolę mediów i społeczeństwa obywatelskiego w tworzeniu systemu innowacji. Podnoszą, że model poczwórnej helisy umożliwia analizę wzajemnego oddziaływania 4 spirali, jak też podjęcie badań w obszarze ich oddziaływania na wzrost gospodarczy wynikający z innowacji. W modelu tym opisano nowe środowisko gospodarcze, a także podkreślono znaczenie całego społeczeństwa uczestniczącego w ciągłych innowacjach, które stanowią wynik efektywnej kooperacji między 4 spiralami, połączonych poprzez sieci, partnerstwa oraz symbiotyczne relacje (Afonso, Monteiro, Thompson, 2012).

2. Polityka innowacyjna jako rezultat zawodności rynku

W szerokim postrzeganiu, każdy zamierzony wpływ państwa na przebieg procesów gospodarczych można określać interwencjonizmem. W takim rozumieniu każdy rodzaj implementowanej polityki gospodarczej, a więc też polityki innowacyjnej, ma charakter interwencjonistyczny. Po przeciwnej stronie znalazłby się wtedy liberalizm gospodarczy, który nie dopuszcza jakiegokolwiek ingerencji państwa w procesy gospodarcze. Takie skrajne rozumienie rzeczywistości gospodarczej uniemożliwia jednak przedstawienie kryteriów, według których można określić politykę gospodarczą państwa jako liberalną lub interwencjonistyczną. Wszakże w rzeczywistości liberalizm jako doktryna gospodarcza również umożliwia wpływanie państwa na przebieg procesów w gospodarce. Bliższe rzeczywistości polityczno-gospodarczej jest więc scharakteryzowanie polityki interwencjonizmu jako zbioru działań państwa, które ingerują w procesy

¹ W modelu potrójnej spirali do głównych uczestników sceny innowacji zalicza się: rząd, jednostki naukowe, jednostki infrastruktury transferu technologii i konsumentów.

wolnorynkowe w wymierny sposób (m. in. poprzez podatki, cła, subsydia, koncesje, regulacje rynku pracy, zamówienia publiczne, operacje na rynkach finansowych, utrzymywanie państwowych monopolii). Z kolei działania państwa, które w nieznacznym stopniu destabilizują wolny handel, konkurencję i alokację zasobów w gospodarce, a sprowadzają się głównie do zapewniania dóbr publicznych i zapobiegania powstawaniu monopolii, można postrzegać poprzez pryzmat polityki liberalizmu gospodarczego (przygotowanie przepisów prawa oraz ich egzekucję, zapewnienie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego, utrzymanie organów wymiaru sprawiedliwości, tworzenie i nadzorowanie systemu monetarnego) (Nazarko, 2015).

Szczególnie istotnym problemem, kluczowym do właściwej analizy i oceny polityki innowacyjnej realizowanej na poziomie państwowym, jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: kiedy państwo powinno podejmować interwencję, wykorzystując instrumenty polityki innowacyjnej? Zgodnie z założeniami ekonomii neoklasycznej, warunkiem niezbędnym do podjęcia interwencji przez państwo powinno być wystąpienie tzw. zawodności rynku, czyli sytuacji, w której mechanizm rynkowy nie funkcjonuje poprawnie, tj. nie prowadzi do efektywnej (w sensie Pareto) alokacji zasobów (Stryjek, 2015). Wśród przyczyn niewłaściwego funkcjonowania mechanizmów rynkowych wskazuje się różne kwestie. Rozważając zagadnienie polityki innowacyjnej, najczęściej jest to niedobór bodźców do inwestowania w rozwój wiedzy (Lundvall, Borrás, 2007).

Szczególnie istotnym elementem działalności rządu, ukierunkowanej na wsparcie innowacyjności gospodarki, powinna być analiza efektywności działania mechanizmu rynkowego. W sytuacji pojawienia się konkretnej niesprawności rynku, zadanie rządu sprowadza się do zidentyfikowania wszystkich instrumentów interwencji, które potencjalnie mogłyby jej przeciwdziałać. W tym etapie powinno uwzględnić się wszystkie możliwe obszary interwencji, tj. reformę instytucjonalną, finanse publiczne, zachęty podatkowe, zakupy rządowe, produkcję państwową itp. Inaczej ujmując, rząd – w sytuacji wystąpienia niesprawności rynku – powinien podjąć analizę potencjalnych rezultatów każdego z możliwych sposobów interwencji celem podjęcia decyzji, czy (oraz ewentualnie za pomocą jakiego sposobu) podjąć interwencję. W przypadku, gdy żadne ze wskazanych wcześniej rozwiązań nie umożliwi polepszenia efektywności funkcjonowania danego systemu w relacji do istniejącego rozwiązania organizacyjnego, interwencji nie należy podejmować. Z kolei, gdy dostępne są instrumenty dające możliwość zwiększenia efektywności, władze państwowe powinny dokonać wyboru tych, które postrzegają jako najbardziej skuteczne w danej sytuacji, a następnie zaimplementować. Tego typu analiza efektywności działania systemu przez władze państwowe powinna być podejmowana w regularnych odstępach czasu, gdyż mocne i słabe strony wszelkich rozwiązań organizacyjnych podlegają dynamicznym zmianom wraz z upływem czasu. Podnieść należy, że kluczowym zasobem, koniecznym do podjęcia właściwej decyzji dotyczącej potrzeby i specyfiki interwencji państwowej, jest wiedza związana z zaletami i wadami potencjalnych rozwiązań w sektorze prywatnym, państwowym oraz trzecim sektorze, w konkretnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Brak takiej wiedzy uniemożliwia podjęcie racjonalnej decyzji w aspekcie właściwej interwencji lub reformy regulacyjnej (Stryjek, 2015).

Sektor publiczny może wspierać działalność innowacyjną przedsiębiorstw poprzez różnorodne narzędzia polityki innowacyjnej, wśród których można wyodrębnić 2 grupy (Ibidem):

- instrumenty redukujące koszty prowadzenia badań i implementacji innowacji (finansowanie lub współfinansowanie przez sektor publiczny działalności badawczo-rozwojowej; preferencje podatkowe dla przedsiębiorstw podejmujących działalność badawczo-rozwojową; finansowanie ze środków budżetowych edukacji, szkoleń zawodowych itp.);
- instrumenty zwiększające benefity, jakie uzyskują podmioty gospodarcze w związku z implementowaniem innowacji (system ochrony własności intelektualnej; preferencje podatkowe i rabaty dla konsumentów nowych technologii; opodatkowanie konkurencyjnych technologii; wspierające innowacyjność zamówienia publiczne i standardy regulacyjne).

Polityka innowacyjna stanowi odpowiedź m.in. na zawodność rynku w aspekcie finansowania innowacji, która może występować we wszystkich etapach ich powstawania i wdrażania. Na etapie badań podstawowych oraz stosowanych (ze szczególnym uwzględnieniem tych pierwszych), przedsiębiorstwa mają ograniczoną motywację do ich podejmowania ze względu na wysokie zagrożenie niepowodzeniem, ograniczone środki finansowe czy występowanie pozytywnych efektów zewnętrznych. W związku z tym pojawia się potrzeba finansowania badań podstawowych czy współfinansowania badań stosowanych przez sektor publiczny, ponieważ bez jego udziału obszar ten pozostawałby niedofinansowany w stosunku do społecznego optimum. Jako inne efektywne źródła wsparcia wskazuje się współfinansowanie badań z różnych źródeł, współpracę nauki z biznesem czy ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw opracowujących innowacje. W kolejnym etapie prac rozwojowych i demonstracji przedsiębiorcy mogą zmagać się ze zjawiskiem tzw. doliny śmierci. Rozwiązanie tego problemu mogą stanowić odpowiednie instrumenty polityki innowacyjnej państwa, tj. pomoc zwrotna lub ulgi podatkowe (dla projektów mniej ryzykownych) lub pomoc bezzwrotna (dla projektów bardziej ryzykownych). Warto podkreślić istotną rolę funduszy venture capital czy aniołów biznesu, jednak z zastrzeżeniem, że ich działalność zależy w znacznej mierze od koniunktury gospodarczej i kraju. W ostatnim etapie, tj. dyfuzji innowacji, interwencjonizm publiczny może być uzasadniony m.in. ograniczonymi możliwościami inwestycyjnymi małych i średnich przedsiębiorstw, czemu zaradzić może np. zwrotna pomoc finansowa czy ulgi podatkowe (Firlej, 2018a).

W literaturze przedmiotu często podejmowana jest kwestia komplementarności i substytucyjności badań prowadzonych przez sektor publiczny, a także prywatny. Komplementarność występuje wtedy, gdy badania prowadzone lub finansowane przez sektor publiczny są podstawą dla realizowania dalszych badań przez sektor prywatny. Z wyników tych korzyść czerpią przedsiębiorstwa zarówno duże, jak też małe i średnie. Co więcej, rząd podejmując decyzję o finansowaniu badań (szczególnie podstawowych), determinuje wzrost efektywności prywatnych nakładów na działalność badawczo-rozwojową, co z kolei stanowi zachętę dla przedsiębiorstw do większej aktywności w tym obszarze. Kolejnym beneficjentem, który płynie z publicznej sfery badawczej do prywatnej (aczkolwiek możliwe jest wystąpienie transferu w drugą stronę), jest transfer zasobów ludzkich charakteryzujących się wysokimi kwalifikacjami. Naukowcy, którzy pracują w publicznych laboratoriach, uzyskują wiedzę, doświadczenie i umiejętności, które w przyszłości mogą spożytkować dla potrzeb badań o charakterze komercyjnym w sektorze prywatnym (Czerniak, 2013).

Innym sposobem wspierania przez państwo realizowania działalności badawczo-rozwojowej lub innowacyjnej przez przedsiębiorstwa są preferencje podatkowe, które mogą występować w formie zredukowanej podstawy opodatkowania, jak również obniżonej kwoty podatku. Nie zawsze jednak przynoszą one zamierzone rezultaty, których konsekwencją powinien być wzrost innowacyjności gospodarki. Wynika to faktu, że ten instrument polityki innowacyjnej cechują zarówno zalety, jak i wady. Wśród zalet wskazać można głównie na transfer środków z sektora publicznego do sektora prywatnego. W pewnym uproszczeniu, gdyby państwo zrezygnowało z ww. preferencji podatkowych dla innowacyjnych podmiotów sektora prywatnego i samo zdecydowało się wydatkować zachowane środki na działalność badawczo rozwojową i innowacyjną, to wysoce prawdopodobne jest, że uzyskana przez nie efektywność byłaby niższa niż w przypadku przedsiębiorstw prywatnych. Pogląd ten znajduje swoje uzasadnienie w tym, że w większości przypadków lepszą umiejętnością efektywnej alokacji zasobów na działalność badawczo-rozwojową lub innowacyjną charakteryzuje się bardziej sektor prywatny niż publiczny. Z kolei wśród wad wskazać można m.in. na niską przydatność tego narzędzia w przypadku próby oddziaływania na nowo powstałe, innowacyjne przedsiębiorstwa, które w początkowych latach działalności często cechuje brak zysków.

Niezwykle istotnym zadaniem sektora publicznego w procesie realizowania polityki innowacyjnej jest stworzenie efektywnie funkcjonującego systemu ochrony własności intelektualnej. Konstrukcja takiego systemu powinna opierać się na dostarczaniu odpowiednich zachęt do tworzenia innowacji, aby podejmowano inwestycje i tworzone nowe dzieła. Niemniej jednak zachęty te nie powinny generować zbyt znaczących przywilejów dla ich twórców, gdyż mogłoby to prowadzić do powstawania monopolu, blokowania rozpowszechniania wynalazku, czy też jego doskonalenia przez kolejnych innowatorów. Pożądanym jest więc minimalny możliwy poziom przywilejów uzyskiwanych przez innowatorów, który motywuje ich do działania w stopniu uważanym za pożądany. Społeczeństwo uzyskuje wówczas oczekiwaną podaż utworów czy wynalazków przy możliwie najniższych kosztach. Warto jednak zauważyć, że sprecyzowanie optymalnego poziomu jest zadaniem bardzo trudnym do wykonania. Pomimo trudności decydenci rządowi powinni dążyć do tego celu prowadząc politykę innowacyjną (Biga, 2014).

W rezultacie prowadzonych prac badawczo-rozwojowych powstaje wiedza, której zastosowanie rodzi konkretne korzyści prywatne i społeczne. Te ostatnie nie mogą być przedmiotem prywatnego zawłaszczenia, gdyż wiedzę cechują: niekonkurencyjność i niewyłączalność, a więc atrybuty dobra publicznego. Niekonkurencyjność wiedzy oznacza w idealnej sytuacji, że krańcowy koszt reprodukcji wiedzy wynosi 0, a więc raz wytworzona wiedza może podlegać reprodukcji nieskończenie wiele razy, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów. Z kolei niewyłączalność wiedzy wiąże się z faktem niemożności skutecznego wykluczenia z niej tych, którzy nie sfinansowali jej wytworzenia. Naturalnie oba atrybuty mają charakter modelowy i w rzeczywistości zarówno koszt ponownego kolejnego wykorzystania już wytworzonej wiedzy (dyfuzja innowacji) może być większy od zera, jak również znaleźć można wiele sposobów, za pomocą których osoby trzecie zostaną pozbawione dostępu do informacji. Podkreślić jednak należy, że wiedza odmiennie niż inne dobra ma oba atrybuty przynajmniej do pewnego stopnia (Kubiela, 2009).

D. Romer zauważa, że jeżeli kontrola innowatorów nad wykorzystaniem ich innowacji w produkcji dóbr nie jest całkowita (zatem funkcjonuje jedynie częściowa wyłączalność), to przychód prywatnych podmiotów realizujących działalność badawczo-rozwojową może okazać się mniejszy niż ten który uzyska społeczeństwo. Zarazem fakt, że podmiot, który pierwszy stworzy wynalazek, otrzyma wyłączne uprawnienia do niego, może nadmiernie zachęcać do prowadzenia konkretnych rodzajów działalności badawczo-rozwojowej. Przykładem może posłużyć sytuacja, w której prywatne przychody uzyskane z prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej, wskutek której innowator sfinalizował koncepcję swojego wynalazku, wyprzedając swoją konkurencję, mogą przewyższać przychody społeczne (Romer, 2000). Interesujące badania przeprowadził E. Mansfield, który wykazał wyraźną dysproporcję pomiędzy prywatną a społeczną stopą zwrotu z inwestycji w innowacje na korzyść tej drugiej (tabela 5.1).

Tabela 5.1.

Prywatne i społeczne stopy zwrotu z inwestycji w innowacje

Innowacja	Stopa zwrotu	
	społeczna	prywatna
Innowacja w obrębie narzędzi	83	35
Komponent do systemów kontroli	29	7
Materiał budowlany	96	9
Materiał wiertniczy	54	16
Innowacja w produkcji papieru	82	42
Nowy gatunek nici	307	27
Nowe dane elektroniczne	ujemna	ujemna
Produkt chemiczny	71	9
Odblamiacz	116	4
Płyn do zmywarek	45	46

Źródło: „How Economists See R&D”, E. Mansfield, 1981, *Harvard Business Review*, 59(6), s. 105.

Wśród determinant innowacyjności gospodarki często wskazuje się efektywne funkcjonowanie rynku kapitału podwyższonego ryzyka, który może być również przedmiotem wsparcia polityki innowacyjnej. Kreowanie rozwiązań innowacyjnych jest procesem trudnym, złożonym oraz obejmującym wiele etapów, które wymagają zapewnienia odpowiedniego finansowania. Z problemem braku wystarczającego kapitału niezbędnego do realizowania przedsięwzięć innowacyjnych borykają się nowo powstałe przedsiębiorstwa, które zmuszone są poszukiwać zewnętrznego źródła finansowania. Posiadają one koncepcję nowego produktu lub usługi, które mogłyby zostać wprowadzone na rynek po uprzednim ich opracowaniu. Wysokie ryzyko związane z niepowodzeniem projektu, niepełna wiedza na temat prowadzenia działalności gospodarczej, brak historii kredytowej czy doświadczenia w kontaktach z instytucjami finansowymi ograniczają istotnie możliwość pozyskania tradycyjnego finansowania poprzez zaciągnięcie kredytu bankowego. Szansą dla przedsiębiorców dysponujących innowacyjnym pomysłem jest funkcjonowanie rynku kapitału wysokiego ryzyka, a więc funduszy venture capital (Firlej, 2018a).

Doceniając wpływ funduszy venture capital w kreowanie innowacyjności gospodarki, istotną kwestią jest określenie sprzyjających ich rozwojowi instrumentów polityki innowacyjnej. Wiele z funduszy venture capital decyduje się na przeprowadzanie dezinwestycji za pomocą wprowadzania podmiotów, których są udziałowcami, na giełdę papierów wartościowych. Rodzi to konieczność efektywnie i sprawnie działającego rynku papierów wartościowych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku równoległego. Istotne jest również, aby małe innowacyjne przedsiębiorstwa mogły liczyć na wsparcie ze strony banków w aspekcie przeprowadzenia pierwotnej emisji akcji. Ponadto, motywacją do zakładania funduszy venture capital i inwestowania w nich pieniędzy sprzyjać będą atrakcyjne regulacje w obszarze podatków od zysków kapitałowych (Czerniak, 2012).

Podsumowanie

W oparciu o analizę zrealizowaną w obszarze polityki innowacyjnej z perspektywy narodowego systemu innowacji można skonstruować następujące wnioski badawcze:

- polityka innowacyjna stanowi integralną część narodowego systemu innowacji, gdyż państwo za pomocą różnorodnych instrumentów może oddziaływać na innowacyjność podmiotów w nim funkcjonujących. Wpływ ten może przybierać dwojaki charakter, tzn. stosowane narzędzia polityki innowacyjnej mogą zmniejszać koszty realizowania badań i wdrażania innowacji lub zwiększać korzyści uzyskiwane przez podmioty gospodarcze, które są rezultatem wdrażania przez nie innowacji;
- politykę innowacyjną można rozpatrywać poprzez pryzmat odpowiedzi na nieefektywność funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Wdrożenie konkretnych instrumentów tej polityki przez sektor publiczny powinna poprzedzać szczegółowa oraz regularna identyfikacja zawodności rynku innowacji w różnych jego obszarach. Istotne jest również przeprowadzenie prognozy efektywności interwencjonizmu państwowego za pomocą wspomnianych narzędzi, gdyż może okazać się, że lepszym rozwiązaniem będzie nie podejmowanie żadnej interwencji;
- polityka innowacyjna może przeciwdziałać zawodności rynku w aspekcie finansowania innowacji na różnych etapach ich tworzenia i komercjalizacji. Należy jednak zwrócić uwagę na zalety i wady płynące z takiego rozwiązania z uwagi na występowanie zjawiska komplementarności i substytucyjności badań realizowanych przez sektor publiczny i sektor prywatny;
- preferencje podatkowe, które mogą przybierać formę m.in. zmniejszonej podstawy opodatkowania, czy też obniżonej kwoty podatku stanowią formę interwencjonizmu państwowego ukierunkowanego na wsparcie innowacyjnych podmiotów. Z jednej strony wskazuje się pozytywny aspekt tego narzędzia, a mianowicie transfer środków budżetowych do sektora prywatnego, który charakteryzuje się większą efektywnością wydatkowania pieniędzy na działalność badawczo-rozwojową. Z drugiej strony zauważyć można, że instrument ten nie znajdzie zastosowania w przypadku wielu nowo powstałych, innowacyjnych przedsiębiorstw, które u progu swojej działalności często nie generują jeszcze zysków;

- system ochrony własności intelektualnej stanowi kluczowy przedmiot zainteresowania polityki innowacyjnej z uwagi na publiczny charakter wiedzy, która stanowi rezultat prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności badawczo-rozwojowej. Tego rodzaju system powinien z jednej strony zachęcać przedsiębiorstwa do podejmowania inwestycji w innowacje, a z drugiej zapewnić ich dostępność pozostałym uczestnikom rynku;
- obszarem oddziaływania polityki innowacyjnej może być również rynek kapitału wysokiego ryzyka, który dostarcza nowo powstałym, innowacyjnym przedsiębiorstwom środki finansowe potrzebne w kolejnych etapach realizowanego przedsięwzięcia innowacyjnego. Szczególną rolę odgrywają tutaj regulacje dotyczące funkcjonowania rynku kapitałowego i wysokość obciążeń podatkowych od zysków kapitałowych.

Bibliografia

- Afonso, O., Monteiro, S., Thompson, M. (2012). A growth model for the quadruple helix. *Journal of Business Economics and Management*, 13(5), 849-865.
- Bajak, Ł., Geodecki, T. (2014). Źródła i cele polityki naukowej, technologicznej i innowacyjnej. W: T. Geodecki, Ł. Mamica (red.), *Polityka innowacyjna* (s. 84-116). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Biga, B. (2014). *Prawna ochrona własności intelektualnej*. W: T. Geodecki, Ł. Mamica (red.), *Polityka innowacyjna* (s. 162-178). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Carayannis, E.G., Campbell, D.F.J. (2011). Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System. *Journal of the Knowledge Economy*, 2, 327-372.
- Chang, Y.C., Chen, M.H. (2004). Comparing approaches to systems of innovation: the knowledge perspective. *Technology in Society*, 26, 17-37.
- Czerniak, J. (2013). *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Warszawa: Difin.
- Edquist, C., Hommen, L. (1999). Systems of innovation: theory and policy for the demand side. *Technology in Society*, 21, 63-79.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1996). Emergence of a Triple Helix of University – Industry – Government Relations. *Science and Public Policy*, 23, 279-286.
- Firlej, K.A. (2016). *Programowanie rozwoju innowacyjności jako instrument podnoszenia konkurencyjności regionów w Polsce na tle Unii Europejskiej*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Firlej, K.A. (2018a). Financing innovations by venture capital funds as a determinant of innovativeness of economy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 3(132), 41-53.
- Firlej, K.A. (2018b). Zawodność rynku w obszarze kreowania innowacyjności gospodarki. W: K. Przybylska (red.), *Zawodność rynku w teorii i praktyce* (s. 59-82). Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Freeman, Ch. (1987). *Technology, Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. New York: Pinter Publishers.
- Kamińska, A. (2017). *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

- Kubiela, S. (2009). *Innowacje i luka technologiczna w gospodarce opartej na wiedzy. Strukturalne i makroekonomiczne uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lundvall, B.A., Borrás, S. (2007). Science, Technology, and Innovation Policy. W: J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 599-631). New York: Oxford University Press.
- Mansfield, E. (1981). How Economists See R&D. *Harvard Business Review*, 59(6), 98-106.
- Nazarko, Ł. (2015). Polityka innowacyjna – inteligentny interwencjonizm? *Optimum: Studia Ekonomiczne*, 1(73), 85-96.
- Nowakowska, A. (2011). *Regionalny wymiar procesów innowacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Romer, D. (2000). *Makroekonomia dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stryjek, J. (2015). Polityka innowacyjna i narodowy system innowacji w Polsce. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, 1, 59-76.
- Weresa, M.A. (2012). *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Magdalena NIEWCZAS-DOBROWOLSKA

Magdalena SZUMIŁO-KULCZYCKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

INNOWACJE NA RYNKU ŻYWNOSCI

Wprowadzenie

Innowacje postrzega się jako czynniki determinujące rozwój. Według europejskiej tablicy innowacyjności za 2021 rok (European Innovation Scoreboard 2021) można stwierdzić, że wyniki innowacyjności w Europie są coraz lepsze. Kraje UE zostały podzielone na 4 grupy pod względem innowacyjności:

- 1) Liderzy innowacji.
- 2) Mocni innowatorzy.
- 3) Umiarkowani innowatorzy.
- 4) Wschodzący innowatorzy.

Polska jest oceniana jako wschodzący innowator. Raport ten podkreśla, że do mocnych stron Polski zalicza się cyfryzację, aktywa intelektualne oraz wykorzystanie technologii informacyjnych. Wśród 3 najlepszych wskaźników znajdują się aplikacje do projektowania, ludność z wyższym wykształceniem i technologie związane ze środowiskiem. Liderem innowacji w UE pozostaje Szwecja, a za nią plasują się Finlandia, Dania i Belgia (https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#european-innovation-scoreboard-2021, dostęp: 15.10.2021).

Innowacje na rynku żywności są obecnie jego nieodłącznym elementem. Związane jest to z faktem, że rosną oczekiwania konsumentów wobec żywności – żywność nie ma tylko podstawowej funkcji zaspakajania głodu, ale też ma wpływać na nasze samopoczucie, kondycję, być łatwa w przygotowaniu, minimalizować negatywne oddziaływanie produkcji żywności na środowisko naturalne. Od strony konsumentów innowacja w produkcie spożywczym oznacza możliwość zakupu nowego produktu, czyli takiego, którego dotychczas nie mogli kupić. Dla producenta jest to wprowadzenie nowego produktu na rynek lub modyfikacja już istniejącego. Innowacje w żywności są poprzedzone badaniami preferencji i oczekiwań konsumentów, tak aby oferowany produkt w jak największym stopniu im odpowiadał. Jak podaje A. Jasiulewicz (2016), aby powstała innowacja żywnościowa, niezbędne jest połączenie zabiegów technologicznych i modyfikacji recepturowych. Często nowy produkt powstaje w wyniku rozbudowy istniejącej linii produktów, wprowadzeniu nowych smaków, aromatów, nowego składu, opakowania.

1. Pojęcie „innowacja”

Jako pierwszy pojęcie „innowacja” wprowadził w 1912 roku J. Schumpeter, który nazwał innowacją nową kombinacją czynników produkcji. Zakres takiego podejścia jest szeroki, gdyż ujmuje wszelkie zmiany o charakterze technicznym i ekonomicznym. W wąskim zakresie z kolei definiował czas w odniesieniu do innowacji – innowacja to tylko pierwsze zastosowanie danego rozwiązania. Podobnie szerokie definiowanie innowacji

można zauważyć w podejściu V.A. Thompsona, który charakteryzuje innowację jako „formowanie, akceptowanie i zastosowanie nowych koncepcji, procesów, wyrobów i usług. Innowacja obejmuje zdolność do zmiany i do adaptacji” (Thompson, 1969; za: Kamiński, 2018). Według P.R. Whitfielda, innowację można określić jako ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość (Kamiński, 2018). Podejście do kryterium nowości jest również różne. Nowość można rozumieć w sensie absolutnym – innowacją jest pierwsze zastosowanie nowych rozwiązań ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych i marketingowych. Do kryterium nowości można też podejść w sposób względny, tj. innowacjami są wszelkie procesy polegające na zmianie tradycyjnych wzorców gospodarowania, bez względu na to, czy są pierwotne czy wtórne (Ibidem).

Według P. Kotlera, „innowacja wiąże się z każdym dobrem, usługą lub ideą, które są postrzegane przez kogokolwiek jako nowe. Idea może mieć długą historię, lecz dla ludzi staje się innowacją wówczas, gdy widzą ją jako nową” (1991, s. 342). Takie podejście jest podkreślane również przez polskich autorów. L. Białoń (2006) określa innowacje jako efekt wdrożenia po raz pierwszy w przedsiębiorstwie nowego bądź istotnie ulepszanego produktu, procesu technologicznego lub sposobu organizacji. Ważne jest, że współczesne rozumienie innowacji nie ogranicza ich do pierwszego zastosowania wynalazku, ale oznacza różne działania prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach i metodach, które są nowością dla wprowadzającej je jednostki (Lemanowicz, 2014).

W *Podręczniku Oslo 2018* można znaleźć następującą definicję innowacji:

Innowacja to nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich połączenie), który różni się znacząco od poprzednich produktów lub procesów danej jednostki¹ i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces).

Warto zwrócić uwagę, że nie każda innowacja ma takie samo znaczenie dla ludzkości. E. Brynjolfsson i A. McAfee wskazują 2 podejścia do innowacji (Czupilowska, 2014):

- innowacje oparte na technologiach ogólnego zastosowania, tj. pomysłach i technologiach przełomowych, które zyskują zastosowanie w wielu gałęziach gospodarki (np. silnik parowy, energia elektryczna, komputer, Internet), które przerywają i przyspieszają normalny bieg postępu technicznego;
- innowacje oparte na rekombinacji dostępnych technologii. Możliwości kombinatoryczne technologii zwiększają się wraz z rozwojem wiedzy.

Na rynku produktów spożywczych najczęściej mamy do czynienia z innowacją produktową. Rodzaje innowacji produktowej zaprezentowano w tabeli 5.2. Ocena innowacyjności produktowej przedsiębiorstwa powinna się odbywać w kontekście prowadzonej działalności i specyfiki rynku. Można wyróżnić 4 obszary działalności w obrębie innowacji produktowej (Ibidem):

- dopasowanie portfolio produktów do potrzeb finalnych użytkowników produktu;

¹ Jednostka oznacza podmiot odpowiedzialny za innowację.

- podejmowanie działań w obrębie produktu, które znacząco wpłyną na pozycję rynkową;
- tworzenie nowej kombinacji posiadanych zasobów przez przedsiębiorstwo;
- kreowanie oferty uwzględniającej warunki wewnętrzne i zewnętrzne.

Tabela 5.2.

Rodzaje innowacji produktowej według Kotlera

Rodzaje innowacji	Opis
Podlegająca modyfikacji	Innowacja sprowadza się do wprowadzenia w produkcji nasilonej lub ograniczonej cechy.
Polegająca na zmianie oferowanej wielkości	Propedeutyka produktu pod kątem zmiany ilości, wielkości, objętości opakowania.
Skupienie na zmianie opakowania	Innowacja ogranicza się do zmiany opakowania, dzięki czemu konsument będzie dostrzegał nowe korzyści lub okazję do konsumpcji produktu.
Wprowadzenie nowego wzornictwa	Produkt jest modyfikowany pod kątem wzornictwa dla różnych grup docelowych, akcji marketingowych, serii limitowanych. Inne cechy nie podlegają modyfikacji.
Rozbudowanie obecnych produktów	Do istniejącego produktu dodaje się inny towar lub usługę i dzięki temu powstaje nowa odmiana już istniejącego produktu.
Zmniejszenie kosztów	Modyfikacji nie podlega produkt, a nakłady i wydatki związane z jego produkcją i dostarczeniem do finalnego odbiorcy.

Źródło: *Marketing literalny*, P. Kotler, F. Trias de Bes, 2004, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 58.

2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw i akceptacja innowacji na rynku produktów spożywczych

Główny Urząd Statystyczny w raporcie dotyczącym innowacyjności w Polsce pt. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2017-2019* podaje, że w branży spożywczej najbardziej innowacyjnymi przedsiębiorstwami były te działające w branży produkcji napojów (39,1%) oraz artykułów spożywczych (14,6%). 18,9% przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2017-2019 wprowadziło innowacje, z czego 13,6% dotyczyło innowacji produktowych, zaś 15,3% innowacji procesów biznesowych. W produkcji napojów 21,3% przedsiębiorstw wprowadziło innowacje produktowe, a 27,9% innowacje dotyczące procesów biznesowych, w produkcji artykułów spożywczych było to odpowiednio: 10,2 i 10%.

Innowacja musi zyskać akceptację odbiorcy, konsumenta. Bez tego nie ma szans na powodzenie na rynku. Akceptacja innowacji jest pojęciem bardzo złożonym. Wśród czynników warunkujących akceptację konsumencką innowacyjnych produktów spożywczych można wymienić (Jeżewska-Zychowicz, 2014):

- 1) System społeczny:
 - Gospodarka.
 - Polityka.
 - Kultura.
 - Religia.
 - Normy społeczne.
 - Społeczne zaufanie.

- 2) Innowacyjny produkt:
 - Cena.
 - Wygoda stosowania.
 - Wygląd.
 - Smak.
 - Obecność składników prozdrowotnych.
- 3) Konsumenta:
 - Cechy psychologiczne.
 - Cechy socjodemograficzne.
 - Cechy psychospołeczne.

Na akceptację innowacyjnego produktu spożywczego wpływa stopień, w jakim ten produkt różni się od pozostałych, w jakim stopniu technologie różnią się od już stosowanych. Nie bez znaczenia jest też zaufanie do osób i instytucji informujących o nowych technologiach w produkcji żywności. Konsumenty, wybierając żywność, mają swoją hierarchię preferencji, dla niektórych z nich najważniejszy będzie smak, dla innych np. łatwość przygotowania. W ten sposób też postrzegają rodzaj innowacji dotyczącej konkretnego produktu spożywczego. Wśród cech psychologicznych konsumenta, które wpływają na akceptację innowacji, wymienia się:

- skłonność do eksplorowania/poszukiwania – nie każdy konsument w równym stopniu ma taką skłonność, nie każdy jest gotowy poświęcić swój czas na poszukiwanie nowości na rynku żywności;
- neofobię żywieniową – oznacza strach przed nowościami, można zauważyć tendencję, że głównie młodzi konsumenci odznaczają się niskim stopniem neofobii, tzn. są bardziej skłonni do zaakceptowania oraz wypróbowania nowości, nieznanymi produktami spożywczymi;
- preferencje żywieniowe – osoby, które przywiązują większą wagę do zdrowego sposobu odżywiania się są bardziej skłonne do zaakceptowania nowości na rynku produktów spożywczych oraz w większym stopniu zwracają uwagę na informacje o nowościach;
- wiek – zwykle akceptacja nowości maleje wraz z wiekiem – osoby starsze odznaczają się mniejszą skłonnością do akceptacji nowości;
- im większy dochód i im wyższy poziom edukacji, tym większa skłonność do zaakceptowania nowości, gdyż zwykle produkty innowacyjne są droższe od już istniejących na rynku;
- im większa wiedza o nowych technologiach w żywności, tym większa skłonność do zaakceptowania nowości.

3. Przykłady innowacji na rynku żywności

Według przedstawicieli SIAL (Salon International de l'Alimentation, największe targi żywności na świecie), wśród najbardziej innowacyjnych kategorii produktów na świecie, w Europie i Polsce w 2016 roku można wymienić produkty zaprezentowane w tabeli 5.3.

Tabela 5.3.
Kategorie innowacyjnych produktów

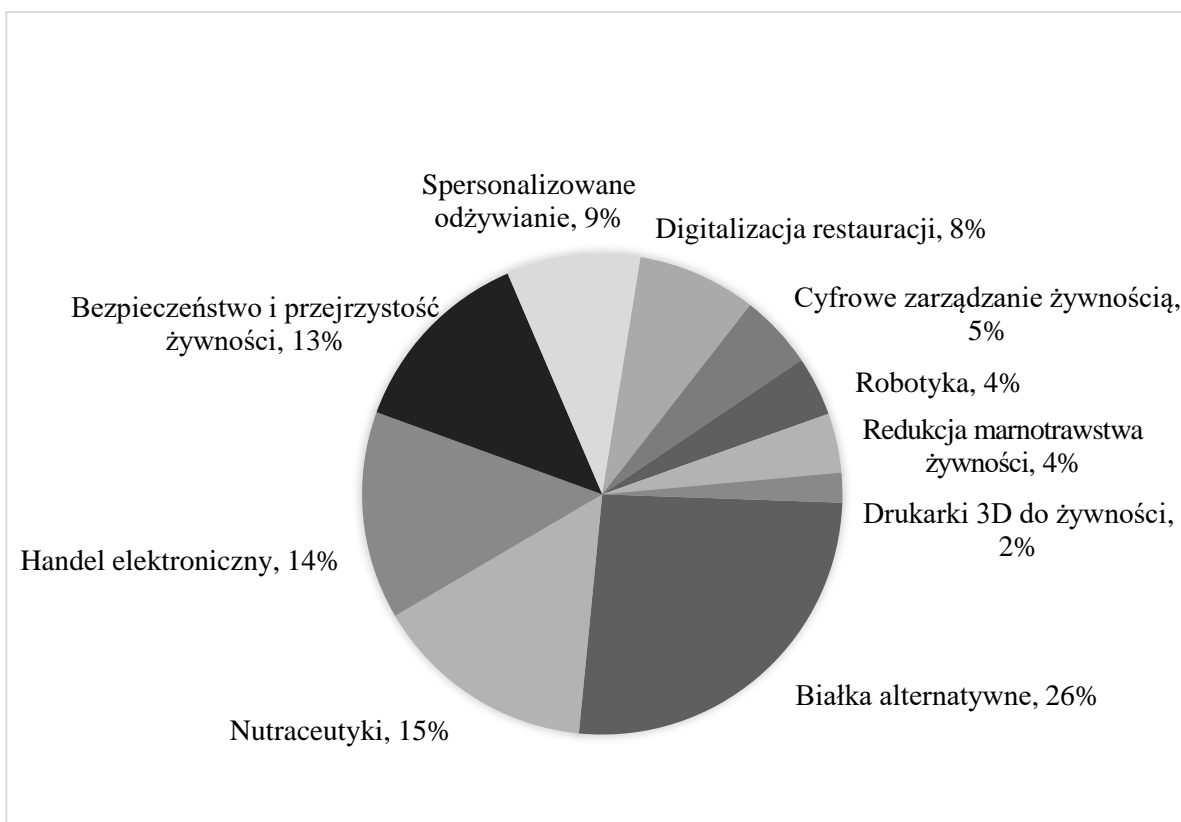
Świat		Europa		Polska	
Kategoria produktu	Odsetek innowacji	Kategoria produktu	Odsetek innowacji	Kategoria produktu	Odsetek innowacji
Napoje bezalkoholowe	9,0	Dania gotowe	7,5	Płatki śniadaniowe	8,9
Nabiał	6,6	Napoje bezalkoholowe	7,3	Ciastka	7,8
Dania gotowe	6,6	Nabiał	6,8	Soft drinks	7,2
Mrożonki	6,4	Mrożonki	6,6	Makarony, ryż	6,7
Przekąski	6,2	Produkty mięsne	6,0	Herbaty, herbaty ziołowe	5,6
Produkty mięsne	4,8	Przekąski	5,0	Przekąski	5,0
Ciastka	4,7	Ciastka	4,5	Wyroby czekoladowe	4,4
Napoje alkoholowe	3,4	Napoje alkoholowe	3,7	Wyroby mięsne	4,4
Płatki zbożowe	3,3	Produkty czekoladowe	3,1	Nabiał	4,4
Desery	3,2	Makarony, ryż, skrobia	3,1	Dania gotowe	3,9
Produkty czekoladowe	3,1	Lody	3,0	-	-
Inne świeże niemleczne	3,0	Przyprawy i sosy	3,0	-	-
Przyprawy i sosy	2,9	Płatki zbożowe	2,7	-	-
Makarony, ryż, skrobia	2,7	Desery	2,7	-	-
Lody	2,6	Dżemy, soki owocowe	2,7	-	-

Źródło: <https://foodfakty.pl/top-15-najbardziej-innowacyjnych-produktow-trendy-na-rynku-spozywczym-w-polsce-europie-i-na-swiecie> (dostęp: 17.10.2021).

W raporcie EIT Food wskazano, że kierunki innowacji w przemyśle spożywczym będą dotyczyły spersonalizowanego sposobu odżywiania się, który będzie wspierany za pomocą aplikacji. Wśród najbardziej obiecujących aplikacji wymieniane są m.in. (<https://www.eitfood.eu/blog/post/top-5-food-tech-innovations-in-targeted-nutrition>, dostęp: 25.10.2021):

- LOEWI – wykorzystuje diagnostykę krwi i dane dotyczące stylu życia, aby oferować konsumentom spersonalizowane suplementy diety;
- Hologram Sciences – tworzy holistyczne, skierowane do konsumentów, platformy cyfrowe w celu ukierunkowanego odżywiania i doradztwa;
- BeYou – wykorzystał sztuczną inteligencję do tworzenia aplikacji mobilnych, oferujących konsumentom spersonalizowane treningi dietetyczne i treningowe;
- spersonalizowane odżywianie dla zdrowego życia (PROTEIN) – wykorzystuje nowatorskie badania i technologie do stworzenia systemu danych opartego na ICT na potrzeby spersonalizowanego żywienia;
- Eagle Genomics – ma na celu rozwój nauki o danych i napędzanie odkryć naukowych w dziedzinie ludzkiej genomiki oraz mikrobiomiki, aby lepiej zrozumieć odżywianie.

Przegląd najważniejszych trendów w zakresie innowacji w branży spożywczej w 2021 roku zawiera raport przygotowany przez StartUs Insights – lidera wśród europejskich platform zrzeszających firmy start-upowe i innowacyjne (<https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-food-technology-trends-innovations-in-2021>, dostęp: 26.10.2021). Analiza 5 065 globalnych start-upów oraz przedsiębiorstw typu scale-up, pozwoliła wyłonić 10 najistotniejszych trendów w technologii żywności, co do których prognozuje się największy wpływ na branżę w 2021 roku. Do kluczowych grup badacze zaliczyli: alternatywne źródła białka, nutraceutyki, handel elektroniczny, bezpieczeństwo oraz transparentność żywności, digitalizację (cyfryzację) restauracji, spersonalizowane odżywianie, cyfrowe zarządzanie żywnością, robotykę oraz drukarki żywności 3D (rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. 10 najważniejszych trendów w technologii żywności w 2021 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.cdn.startus-insights.com (dostęp: 25.10.2021).

Według raportu, kluczowy kierunek rozwoju – 26% ogółu innowacji spożywczych – stanowią alternatywne (inne niż zwierzęta hodowlane) źródła białka w żywieniu człowieka. Duży potencjał w tym zakresie wykazują białka owadów jadalnych (świerszcze, szarańcze czy chrząszcze) (Bueschke i in., 2017), jednokomórkowych organizmów (drożdże) i organizmów morskich (kryl, algi), mięso produkowane metodą *in vitro*² („czyste mięso”, „mięso hodowane”) (Mroczek, 2020) oraz żywność oparta

² Mięso wytwarzane metodą laboratoryjną poprzez namnażanie komórek macierzystych pobranych z żywego zwierzęcia. Pierwszy hamburger wyprodukowany z mięsa hodowanego powstał w 2013 roku i kosztował 330 tys. dol. Obecnie 1 kg sztucznego mięsa kosztuje 23 dol. (<https://tylkonauka.pl/wiadomosc/cena-laboratoryjnego-miesza-spadla-do-ponad-90-zlotych-za-kilogram>, dostęp: 26.10.2021).

na mykoproteinach (Quorn)³. Te alternatywne komponenty diety charakteryzują się wysoką zawartością pełnowartościowego białka oraz pożądaną proporcją wartości odżywczych – tłuszczu, składników mineralnych i witamin. Przesłanką do wzmacniania tego novum, oprócz aspektów prozdrowotnych, są korzyści ekonomiczne (niższe nakłady energii i surowców), środowiskowe (redukcja emisji metanu i amoniaku) oraz etyczne (ograniczenie uboju zwierząt) (BonaVita.pl, 2019). Według raportu AT Kearney (2019) w 2040 roku tylko 40% mięsa będzie pochodzić z regularnej hodowli zwierząt, 35% będzie produkowane w laboratorium, a 25% rynku stanowić będą roślinne substytuty mięsa. Dynamika rozwoju innowacji w zakresie alternatywnych źródeł białka jest wysoce zależna od społecznej akceptacji tego rodzaju żywności i poziomu jej bezpieczeństwa (Bueschke i in., 2017).

Produkcja nutraceutyków wykazuje wysoki potencjał rozwoju z uwagi na rosnącą zapadalność na choroby metaboliczne spowodowane nieprawidłowym odżywianiem (<https://www.apcz.umk.pl/HERB/article/view/HERB.2015.001/23571>, dostęp: 25.10.2021, s. 17). Według autorów raportu zamieszczonego w „The Lancet” (2019), niewłaściwe odżywianie powoduje śmierć 11 mln osób rocznie, co stanowi blisko 20% wszystkich zgonów. Badacze zaznaczają, że „większym zagrożeniem jest niedobór produktów prozdrowotnych niż nadmiar niezdrowych składników diety” (Afshin i in., 2019, s. 1967). Wskazuje to na ogromną rolę profilaktyki, głównie w zakresie prawidłowego odżywiania się. Nutraceutyki, jako biologicznie aktywne składniki występujące m.in. w żywności funkcjonalnej, żywności leczniczej, suplementach diety i produktach wzmacniające mikrobiom jelit (prebiotyki, probiotyki i postbiotyki) są postrzegane jako kluczowe remedium na ten problem (Trziszka, Różański, 2015). Nie bez znaczenia dla rozwoju biosubstancji jest pandemia COVID-19⁴, która wzmogła chęć prewencyjnego (względem chorób) odżywianie wśród konsumentów.

Rosnąca cyfryzacja oraz liczne ograniczenia względem handlu tradycyjnego spowodowane wirusem SARS-CoV-2, wyraźnie zintensyfikowały wzrost sektora e-commerce, ustanawiając go w 2020 roku najszybciej rozwijającym się segmentem handlu. Światowa elektroniczna sprzedaż detaliczna w 2020 roku wyniosła ponad 4 bln dol. (wzrost o 20% względem 2019), a prognoza na rok 2024 zakłada wzrost o kolejne 2 blny dol. (www.statista.com, dostęp: 26.10.2021). Podobna sytuacja miała miejsce w Polsce, gdzie w 2020 roku rynek e-commerce był wart 100 mld zł (wzrost o ponad 40% względem roku 2019) (www.analizarynku.eu, www.infowire.pl, dostęp: 26.10.2021). Wskazane przyrosty stały się siłą napędową dla poszukiwania innowacji w e-handlu żywnością. Nowe rozwiązania dotyczą m.in. platform cyfrowych, „kuchni duchów”, „kuchni w chmurze”, poprawie kontroli dostępności produktów, dystrybucji wielokanałowej, dystrybucji bezpośredniej, optymalizacji czasu dostawy, zasad płatności czy odbioru przesyłek. Według raportu firmy 4CF (2018), w wizjach handlu przyszłości znajdują się m.in.: inteligentne rozwiązania sklepów, wirtualni asystenci, wirtualne lustra, optymalizacja procesów z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (Artificial Intelligence AI), dostawy za pośrednictwem dronów, inteligentne sklepy samoobsługowe, hologramy czy płatności biometryczne.

³ Mykoproteina Quorn to białko o wysokiej zawartości błonnika i niskiej zawartości tłuszczów nasyconych, wytwarzane przez grzyb *Fusarium venenatum* w procesie fermentacji (<https://www.quorn.us/mycoprotein>, dostęp: 25.10.2021).

⁴ 11 marca 2020 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła stan globalnej pandemii, spowodowanej nieznanym dotąd typem wirusa SARS-CoV-2.

Zgodnie z badaniem konsumenckim o globalnym zasięgu Innova 2020 (2021), 6 na 10 konsumentów jest zainteresowanych szczegółami dotyczącymi pochodzenia nabywanej żywności. Kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy ma technologia komunikacji bliskiego zasięgu oraz umiejętność „opowiadanie historii” (produktu, marki, procesu produkcyjnego). Jak wynika z analizy StartUs Insight, inteligentne, „czyste etykiety” oraz przejrzystość łańcucha dostaw stanowią odpowiedź na rodzącą się potrzebę dostosowania filozofii działania firmy do stylu życia. Samodzielne urządzenia do klasyfikacji żywności, ułatwiają konsumentom podejmowanie świadomych i celowych decyzji zakupowych. Innowacyjne skalowalne rozwiązania do monitorowania żywności wzmacniają więź nabywcy z wytwórcą zwiększając wiarygodność marki oraz sprzedaż produktu. Rozwój blockchain⁵ oraz urządzeń Internetu Rzeczy (Internet of Things, Intelligence of Things IoT), umożliwi monitorowanie produktów spożywczych w czasie rzeczywistym, co w dalszej kolejności poprawia kontrolę nad asortymentem, jak też przyczynia się do redukcji marnowania żywności (www.startus-insights.com, dostęp: 26.10.2021).

Obecnie eksperci uważają, że światowy rynek spersonalizowanych produktów żywieniowych, w 2020 roku wyceniany na 8,2 mld dol., w ciągu kolejnych 5 lat podwoi się (www.statista.com, dostęp: 26.10.2021). Konsumenty oczekują indywidualnego podejścia do odżywiania, połączonego z dostarczaniem nowego asortymentu, innowacji technologicznych oraz niestandardowych doznań organoleptycznych. Wśród nowych trendów największą popularnością cieszą się spersonalizowane porady żywieniowe przy użyciu platform technologicznych oraz sztucznej inteligencji. Obejmują one diety molekularne, oparte na nutrigenomice⁶ i osobistych preferencjach – dieta bezcukrowa i bezglutenowa, dieta wegańska, dieta „czystej etykiety”. Uzupełnieniem tego rozwiązania są urządzenia monitorujące dające użytkownikom możliwość kontroli stanu zdrowia oraz modyfikacji diety. Dostępne są zestawy do badania krwi i moczu umożliwiające konsumentom samodzielną identyfikację nawyków żywieniowych, które najlepiej pasują do ich profili genetycznych. Natomiast personalizacja żywienia na dużą skalę jest możliwa m.in. dzięki zastosowaniu innowacji w druku żywności 3D (np. produkcja wieloskładnikowej żywności) oraz robotyki na liniach produkcyjnych.

Cyfryzacja restauracji otwiera nowe możliwości funkcjonowania: zastosowanie urządzeń mobilnych łączących w sobie funkcje punktów sprzedaży (Point of Sale POS), kas fiskalnych oraz terminali płatniczych pozwala kontrolować magazyn, zarządzać marżami, przeprowadzać inwentaryzację, a także nadzorować dokumentację. Cyfryzacja procesów biznesowych firm gastronomicznych pozwala zbierać i przetwarzać ogromne ilości danych i na ich podstawie podejmować decyzje względem poszczególnych operacji. Funkcja gromadzenia danych w wirtualnej chmurze umożliwia zdalną kontrolę biznesu. Silny trend stanowią cyfrowe menu, zdigitalizowane systemy zarządzania w całym łańcuchu dostaw, bezgotówkowe metody płatności, przyczyniające się do skrócenia czasu między pojawieniem się potrzeby konsumpcji a otrzymaniem posiłku. Lockdown, pandemia związana z SARS-COV2 oraz potrzeba minimalizacji kontaktu personalnego zainicjowała tworzenie samoobsługowych kiosków, chatbotów i botów głosowych wspierających klientów restauracji w czasie rzeczywistym. Gromadzone

⁵ Z decentralizowana, rozproszona księga, która rejestruje pochodzenie zasobu cyfrowego.

⁶ Nowa dziedzina nauki, która w oparciu o zagadnienia z genomiki, biochemii, fizjologii człowieka, bromatologii czy proteomiki wyjaśnia się zachodzące na poziomie molekularnym interakcje genów i składników żywności.

i przetwarzane z zastosowaniem AI dane stanowią cenne źródło informacji o preferencjach i zachowaniach konsumentów (wzmacnianie relacji B2C, nowe przepisy, rekomendacje żywieniowe dla klientów).

Fundamentem cyfrowej rewolucji w branży spożywczej (i nie tylko) są dane. Analiza różnorodnych obszernych zbiorów informacji (big data), inteligentne czujniki oraz monitorowanie w czasie rzeczywistym umożliwiają cyfrowe zarządzanie żywnością od pola do stołu (www.sgs.pl, dostęp: 26.11.2021). Głównym celem innowacji w tym zakresie jest opracowanie efektywnych narzędzi do śledzenia i optymalizacji procesów produkcyjnych (praca urządzeń, energochłonność), operacji łańcucha dostaw (poziom zapasów, dostępność surowców) i prognozowania popytu (zachowanie konsumentów). Digitalizacja procesu zarządzania w firmach branży spożywczej pozwala na lepsze zrozumienie wymagań rynku i skuteczniejsze przewidywanie zakłóceń, zmniejszając w ten sposób potencjalne straty oraz nadwyżki żywności. Nowe rozwiązania w zakresie zaopatrzenia oraz inwentaryzacji żywności wykorzystują sztuczną inteligencję do automatyzacji łańcucha dostaw – śledzenie zapasów w czasie rzeczywistym, akuratne zamówienie zakupu z symultanicznym przesyłaniem zapotrzebowania do dostawców.

Niegospodarność względem żywności stanowi obecnie istotny problem globalny. Według Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO) na świecie co roku marnuje się 1,3 mld ton żywności (1/3 produkcji żywności na Ziemi). Raport Greenpeace wskazuje z kolei marnotrawstwo żywności w Polsce na poziomie 9 mln ton. Niespożytkowana żywność oprócz strat finansowych i materiałowych powoduje także zagrożenie dla bezpieczeństwa żywności, jak również zanieczyszczenie środowiska. Inną motywacją w poszukiwaniu nowych rozwiązań problemu stały się odgórne nakazy. Parlament UE zobligował kraje członkowskie do zredukowania niegospodarności w tym zakresie do końca 2030 roku o połowę (www.teraz-srodowisko.pl, dostęp: 26.11.2021). Trend ograniczania marnotrawstwa żywności jest obserwowalny w branży spożywczej bez względu na wielkość podmiotu, jego charakter czy rolę jaką pełni w łańcuchu dostaw (producenci, konsumenci, organizacje non-profit bądź inteligentne miasta). Wysokim zainteresowaniem cieszą się narzędzia informatyczne (aplikacje, platformy), które umożliwiają efektywne zagospodarowywanie nadwyżek żywności już wyprodukowanej – działalność charytatywna, upusty cenowe, tzw. sieci solidarności, upcykling, drukowana żywność 3D. Wschodzącą gałąź stanowią innowacje „zero odpadów”, takie jak technologie wydłużania okresu przydatności do spożycia, narzędzia ulepszonego planowania popytu (dane w czasie rzeczywistym), redukcji nadmiernych zakupów czy optymalizacji menu produkcyjnego i rzemieślniczego.

Autonomiczne roboty mobilne (*Autonomous Mobile Robots AMR*) oraz roboty współpracujące (*collaborative robots cobot*) są używane w coraz większej liczbie zakładów produkujących żywność, zastępując taśmy przenośnikowe bądź też stacje magazynujące. Rozwój robotyki w branży spożywczej odbywa się głównie w oparciu o cobot'y wraz z bardzo wrażliwymi czujnikami i zaawansowanymi technologicznie elementami wykonawczymi. Mają one możliwość pracy w małej przestrzeni roboczej (zrobotyzowani kucharze, zrobotyzowani kelnerzy), we współpracy z człowiekiem charakteryzującą się dużą szybkością wdrożenia i przezbrajania do nowych zadań oraz intuicyjnym programowaniem i obsługą (www.iautomatyka.pl, dostęp: 27.10.2021). Autonomiczne drony i pojazdy do obsługi żywności w magazynach oraz sklepach

spożywczych umożliwiają szybkie i ekonomiczne znakowanie oraz monitorowanie żywności. Aktualnie pożądane są systemy automatyki oraz robotyki, zorganizowane w inteligentne układy mogące samodzielnie programować decyzje produkcyjne – zaawansowane systemy wykonawcze pozwalające na wytwarzanie produktów „skrojonych na miarę” potrzeb rynku (automatykaonline.pl, dostęp: 27.10.2021).

Celem drukowania żywności 3D jest precyzyjne i powtarzalne odżywianie, tworzenie spersonalizowanej diety oraz posiłków na bazie alternatywnego białka, na dużą skalę bez dodatkowych narzędzi i kosztów operacyjnych. Obecnie prowadzone są prace rozwojowe w zakresie parametryzacji konsystencji oraz jakości (precyzyjna aplikacja, trwałość, szybkość druku) oraz cech organoleptycznych „tuszu”. W sferze badawczej pozostaje także opracowania systemów druku dla wieloskładnikowych środków spożywczych wymagających dodatkowej obróbki (np. gotowanie, pieczenie), zapewnienie powtarzalności jakości żywności 3D oraz zachowania jej zgodności ze specyfikacją (www.ncez.pzh.gov.pl, dostęp: 27.10.2021).

Podsumowanie

Innowacje są stałym elementem naszego otoczenia. Przedsiębiorstwa, aby się rozwijać i zdobywać nowe rynki, wprowadzają innowacje produktowe lub procesowe. Rynek produktów spożywczych również podlega tym procesom. Ważną kwestią, obok samej innowacji w żywności, jest jej akceptacja przez konsumentów. Akceptacja innowacji w żywności jest zagadnieniem wieloaspektowym oraz subiektywnym – zależy od konsumenta. Konsumenty przywiązują coraz większą wagę do sposobu odżywiania się i jego wpływu na zdrowie, poszukując innowacji, które dają dodatkowe korzyści. Innowacje w zakresie przemysłu spożywczego mają na celu identyfikację zrównoważonych źródeł nowej żywności, redukcję marnotrawstwa, a także wzrost cyfryzacji i automatyki (w tym AI) na potrzeby optymalizacji działalności branży. Nowym trendem na rynku żywności są również aplikacje, które wspierają zdrowe, spersonalizowane odżywianie się.

Bibliografia

- Afshin, A. i in. (2019). Health effects of dietary risks in 195 countries, 1990-2017: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet*, 393(10184), 1958-1972. Pobrane z: <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2819%2930041-8>.
- Białoń L. (2006). Zarządzanie firmą. W: S. Marciniak (red.), *Makro i mikroekonomia, podstawowe problemy* (s. 332-229). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Białoskurski, S., Goliszek, A. (2017). Postrzeganie innowacyjności wybranych produktów spożywczych przez nabywców. *Przegląd Organizacji*, 11, 40-46.
- Bueschke, M., Kulczyński, B., Gramza-Michałowska, A., Kubiak, T. (2017). Alternatywne źródła białka w żywieniu człowieka. *Zeszyty Naukowe SGGW, Problemy Rolnictwa Światowego*, 17(3), 49-59.
- Czupilowska, K. (2014). Innowacje produktowe w świetle preferencji konsumentów w segmencie czekolady na przykładzie rynku FMCG. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 38(1), 137-148.
- European Innovation Scoreboard 2021.
- Jasiulewicz, A. (2016). Motywy i bariery konsumpcji innowacyjnych produktów żywnościowych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 44(2), 133-141.

- Jeżewska-Zychowicz, M. (2014). Uwarunkowania akceptacji konsumenckiej innowacyjnych produktów żywnościowych. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 6(97), 5-17.
- Kamiński, R. (2018). Istota innowacji – definicje, wyznaczniki, rodzaje. W: R. Kamiński (red.), *Innowacje gospodarcze. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne* (s. 13-24). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kotler P. (1991). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Trias de Bes, F. (2004). *Marketing literalny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lemanowicz, M. (2014). Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem branży spożywczej. *Roczniki Naukowe*, XVI(6), 307-312.
- Mroczek, K. (2020). Alternatywne i egzotyczne źródła białka zwierzęcego w żywieniu człowieka w kontekście racjonalnego wykorzystania zasobów środowiska. *Polish Journal for Sustainable Development*, 24(1), 95-102.
- Podręcznik Oslo 2018. (2020). Warszawa-Szczecin: GUS.
- Raport GUS: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2017-2019. (2020). Warszawa, Szczecin: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- Thompson, V.A. (1969). *Bureaucracy and Innovation*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Trziszka, T., Różański, H. (2015). Żywność funkcjonalna i nutraceutyki w profilaktyce chorób cywilizacyjnych. *HERBALISM*, 1(1), 9-19.
- <http://bonavita.pl/mieso-z-probowki-czyli-produkcja-wady-izalety-miesa-wyhodowanego-w-laboratorium>.
- https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/4CF_Whitepaper_RETAIL.pdf.
- <https://analizarynku.eu/analiza-rynku-e-commerce-w-polsce>.
- <https://apcz.umk.pl/HERB/article/view/HERB.2015.001/23571>.
- <https://automatykaonline.pl/Artykuly/Robotyka/Robotyzacja-przemyslu-spozywczego.-Specyfika-rozwiazan>.
- <https://foodfakty.pl/top-15-najbardziej-innowacyjnych-produktow-trendy-na-rynku-spozywczym-w-polsce-europie-i-na-swiecie>.
- <https://iautomatyka.pl/trendy-w-branzy-spozywczej-jak-automatyzacja-odpowiada-na-potrzeby-konsumentow/>.
- <https://infowire.pl/generic/release/674243/wartosc-handlu-e-commerce-b2b-urosla-w-pandemii-o-30-procent>.
- <https://ncez.pzh.gov.pl/informacje-dla-producentow/zywnosc-3d-nowy-trend-w-produkcji-zywnosci/>.
- <https://tylkonauka.pl/wiadomosc/cena-laboratoryjnego-miesa-spadla-do-ponad-90-zlotych-za-kilogram>.
- <https://www.eitfood.eu/blog/post/top-5-food-tech-innovations-in-targeted-nutrition>.
- <https://www.fooddive.com/news/upcycling-a-big-food-problem-with-a-startup-solution/556472/>.
- <https://www.innovamarketinsights.com/press-release/innova-identifies-top-10-food-and-beverage-trends-to-accelerate-innovation-in-2021/>.
- <https://www.kearney.com/documents/20152/2795757/How+Will+Cultured+Meat+and+Meat+Alternatives+Disrupt+the+Agricultural+and+Food+Industry.pdf/06ec385b-63a1-71d2-c081-51c07ab88ad1>.
- <https://www.quorn.us/mycoprotein>.
- https://www.researchgate.net/profile/Ewa-Syta-2/publication/349742093_Nutrigenomics_for_the_prevention_and_treatment_diabetes/links/60ef2b42fb568a7098ae68bd/Nutrigenomics-for-the-prevention-and-treatment-diabetes.pdf.

https://www.researchgate.net/publication/344440955_Istota_Innowacji_-_definicje_wyznaczniki_i_rodzaje?enrichId=rgreq-cf541f256e64ab2571ec36ca21e6fc1d-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzM0NDQ0MDk1NTtBUzo5NDE3OTg4MzA2NDExNTJAMTYwMTU1Mzc0NzE1OA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf.

<https://www.sgs.pl/pl-pl/agriculture-food/food/digital-solutions-for-food>.

<https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-food-technology-trends-innovations-in-2021>.

https://www.statista.com/statistics/1201697/personalized-nutrition-market-size-worldwide/?_ga=2.122611789.710621649.1635937742-1520638905.1635937742&_gac=1.92141928.1635941136.Cj0KCQjw5oiMBhDtARIsAJi0qk3QpiUL-QJblm077deKGDS7Ihs-jFFPmW0my7nGTqO8yKtxSr6UUQMaApMOEALw_wcB.

<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.

<https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/PROM-badania-marnowanie-zywnosci-w-Polsce-wyniki-9624.html>.

<https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2819%2930041-8>.

[https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(19\)30041-8/fulltext#seccostitle160](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(19)30041-8/fulltext#seccostitle160).

Agnieszka SŁOMBA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Studencki Instytut Analiz Gospodarczych

KLASYFIKACJA ZMIAN WSKAŹNIKÓW OPARTYCH NA WIEDZY WZGLĘDEM KONFLIKTU STANY ZJEDNOCZONE – CHINY

Wprowadzenie

Gospodarka oparta na wiedzy według OECD to gospodarka bezpośrednio bazująca na produkcji, dystrybucji, a także stosowaniu wiedzy oraz informacji (OECD, 1999). A. Koźmiński definiuje gospodarkę opartą na wiedzy jako taką, na której działa duża liczba przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną (2001). A. Bylicki do tej definicji dodaje stwierdzenie o działaniu mechanizmów prowokujących do wykorzystania wiedzy w celu zwiększenia konkurencyjności (2003). Zarządzanie oparte na wiedzy, według P. Druckera, jest pozyskiwaniem, interpretacją i łączeniem wiedzy w celu jej produktywnego wykorzystania. Zarządzanie to dotyczy ludzi, a odchodzi od przyznawania dużego znaczenia technikom czy procedurom (Edersheim, 2009).

Celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie wskaźników opartych na wiedzy, a także zbadanie zmiany zachodzącej w wybranych wskaźnikach dla Stanów Zjednoczonych i Chin, uwzględniając konflikt handlowy pomiędzy tymi państwami.

1. Charakterystyka konfliktu Stany Zjednoczone – Chiny

Pierwsze zdarzenia nawiązujące współpracę Chińskiej Republiki Ludowej ze Stanami Zjednoczonymi miały miejsce w latach 70. XX wieku, kiedy to utworzenie Biura Łącznikowego Stanów Zjednoczonych w Pekinie, a także ambasady chińskiej w Waszyngtonie i ambasady amerykańskiej w Pekinie rozpoczęło wymianę handlową pomiędzy tymi dwoma krajami. Obustronna współpraca miała pomóc USA ze stagflacją, a Chinom w odbudowie gospodarczej po rewolucji kulturalnej. Na tej kooperacji opierała się strategia wzrostu poprzez eksport prowadzona w Chinach przez Deng Xiaopinga. Azjatycka strona współpracy zapewniała tanie wyroby, zaś amerykańska zewnętrzny popyt. Już w latach 90., ze względu na obniżenie kosztów produkcji i pracowników, amerykańskie przedsiębiorstwa produkcyjne zaczęły przenosić swoje fabryki do Chin. Już od późnych lat 70. Państwo Środka i Stany Zjednoczone uzależniły się od siebie. W 1986 roku obroty pomiędzy tymi krajami wynosiły 8 mld, a już w 2006 roku łączny obrót wynosił 587 mld (Kamińska, 2020).

Początków konfliktu pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Chinami upatrywać można się na początku XXI wieku, kiedy to Chiny po wieloletniej izolacji zaczęły proces integracji ze światową gospodarką. Jednym z działań podjętych przez Chiny w ramach „Polityki wyjścia” było dołączenie w 2001 roku do Światowej Organizacji Handlu (Makowska, 2021).

Uznaje się, że wojna handlowa zaczęła się w styczniu 2018 roku, kiedy to prezydent Donald Trup wprowadził 30% cła na import paneli fotowoltaicznych i pralek. Choć cła były nadane ogólnie, nie pozostawiało wątpliwości, że to właśnie Chiny najbardziej miały na tym ucierpieć jako ówczesny czołowy producent, odpowiadający za 65% światowej produkcji paneli słonecznych (Tomaszewska, Tomaszewska, 2019).

Wskazuje się na 3 główne przesłanki wojny handlowej (Liu, Woo, 2018):

- teoretyczne próby osłabienia bezpieczeństwa narodowego i pozycji Stanów Zjednoczonych przez Chiny;
- chroniczny deficyt handlowy USA;
- kontrowersje powiązane z kradzieżą własności intelektualnej przez chińskie przedsiębiorstwa i nielegalnymi praktykami w tym zakresie.

W czasie trwania wojny handlowej zastosowano instrumenty taryfowe, takie jak zakaz używania przez urzędników państwowych urządzeń marki Huawei Technologies CO Ltd, obustronnie tworzone listy „niewiarygodnych podmiotów” (Majewski, 2019).

2. Definicja zjawiska „oparte na wiedzy”

A.K. Koźmiński w 2001 roku zdefiniował gospodarkę opartą na wiedzy od strony przedsiębiorstwa jako gospodarkę, w której funkcjonuje wiele przedsiębiorstw opierających swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy. Wiedza traktowana jest jako nieuchwytny i skomplikowany do powielenia zasób firmy, który składa się ze wszystkich użytecznych informacji firmy, których nie posiadają ich konkurentów lub ich konkurenci nie potrafią ich użytkować. Drugą, inną definicję gospodarki opartej na wiedzy z ujęcia makroekonomicznego możemy przyjąć jako gospodarkę nacechowaną szybkim rozwojem dziedzin gospodarki zajmujących się przetwarzaniem informacji i nauki, do których zaliczyć można przemysł wysokiej techniki lub usługi informacyjne. Odróżnić można trzecie spojrzenie na problem definicyjny gospodarki opartej na wiedzy z punktu widzenia cywilizacyjnego, według którego jest to rozwój społeczeństwa i gospodarki dzięki czynnikowi produkcji, jakim jest informacja i wiedza. Mimo rozbieżnych definicji, jesteśmy w stanie wyizolować wspólny element w tych definicjach, jakim jest wiedza i jej znacząca rola w rozwoju (Kleer, 2003).

Według P. Romera, umiejętne rozmieszczenie rzadkich zasobów nie zapewni sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy, a kreowanie wiedzy, dzięki której powstają pomysły zwiększające wartość efektywnego gospodarowania. Ekonomista ten uważa, że czynniki materialne, takie jak budynki, urządzenia, ziemia, wiedza kodyfikowana, czyli przekazy informacji, np. książki, projekty, a także wiedza niekodyfikowana, istniejąca w umysłach osób, tj. talenty, przekonania, wierzenia, wpływają na uzyskanie pozytywnego efektu gospodarowania. To wiedza pozwala korzystać ze skończonych zasobów fizycznych i coraz bardziej efektywnie je wykorzystywać. P. Romer zwraca uwagę na istotność rozwijania i efektywnego użytkowania posiadanej przez nas już wiedzy w zamian za szukanie coraz to nowszych rozwiązań, nie umiając w pełni oraz kreatywnie korzystać z poprzednich metod (Porwit, 2001).

Wiedza stała się strategicznym czynnikiem rozwoju zarówno przedsiębiorstw, jak też całej gospodarki. Pozwala stanowić o władzy, odzwierciedlać rzeczywistość w głowie człowieka, uruchomić potencjał kreatywnej pracy, innowacyjnych rozwiązań i procesów. Uznawana jest za jedyny zasób ekonomiczny wśród czynników wytwórczych. Dodatkowo zawiera w sobie doświadczenia, ocenę informacji i wartości, umiejętność

wykorzystania i rozróżnienia wiarygodnych informacji, pozwala na wybór odpowiedniej drogi postępowania i wykorzystania szans życiowych. Jest ważnym wyznacznikiem sukcesu organizacji, jej efektywności i skuteczności działań. Stanowi źródło kompetencji, inteligencji, bogactwa, siły oraz konkurencji. W ekonomii wiedzę pojmować można na 2 sposoby. Pierwszym są wykorzystywane w modelach ekonomicznych informacje pozwalające na podjęcie najkorzystniejszej racjonalnej decyzji, realizowanej poprzez zbiór i transformację informacji. Drugim podejściem jest wykorzystywanie wiedzy w procesie produkcji, jako aktywo (Skrzypek, 2011).

Literatura podejmuje próbę nadania wiedzy konkretnych cech, do których należą najczęściej (Ibidem):

- podmiotowość – względna oraz niejednoznaczna, ściśle zależna od doświadczeń i umiejętności;
- transferowość – możliwość wielokrotnego zastosowania, w nowych zadaniach, przekształcania wiedzy;
- spontaniczność – nie do opanowania jest proces rozprzestrzeniania się danej wiedzy;
- osadzenie – bardzo trudno wyciągnąć jest od innej osoby wiedzę, która zakorzeniana jest w jej umyśle;
- samozasilanie – wiedza zwiększa swoją wartość podczas dzielenia się nią w grupie;
- nietrwałość – ulega zjawiskowi „starzenia się”, a nieaktualizowana oraz uzupełniana, traci na wartości;
- materializacja – możliwa do przełożenia na towary czy usługi, pozwala na handel nią i jej powielanie.

Z kolei A. Toffler wyodrębnił 4 cechy najlepiej charakteryzujące wiedzę (Kietliński, 2009):

- dominacja – jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- niewyczerpalność – dzielenie się i przekazywanie wiedzy nie wpłynie na zmniejszenie jej ilości i wartości;
- symultaniczność – możliwość korzystania z tej samej wiedzy w kilku działaniach w tym samym czasie;
- nieliniowość – wartością dla firmy nie jest ilość posiadanej wiedzy, a możliwości jej wykorzystywania.

Popyt na wiedzę porównywalny jest do zapotrzebowania na surowce w okresie ekspansji kapitalizmu w XVIII-XIX wieku (Markowska, Strahl, 2007). Potencjał innowacyjny oraz technologiczny staje się podstawowym elementem gospodarki wiedzochłonnej, nieskupionej na efektach skali w porównaniu do materiałochłonnej gospodarki (Markowska, 2007). Innowacyjność przejawia się w zgromadzeniu kapitału ludzkiego, otoczeniu biznesowym, a także odpowiedniej infrastruktury. Podstawą do powstawania innowacji staje się sektor B+R i zdolność gospodarki do wprowadzania innowacji. Powoduje to zwiększenie znaczenia jednego z ważniejszych czynników produkcji, jakim jest kapitał ludzki. Umniejszając ilościowemu znaczeniu zasobów pracy na rzecz umiejętności, wykształcenia, kreatywności, doświadczenia, można efektywnie wykorzystać postęp naukowo-techniczny (Mempel-Śnieżyk, 2008).

3. Kategorie mierników gospodarki opartej na wiedzy

Gospodarkę opartą na wiedzy charakteryzuje postępująca zmienność otoczenia, konieczność zdobywania wiedzy i jej wykorzystania, zmiana społeczeństwa z działalności przemysłowej na informacyjną, uznanie, iż przetrwanie organizacji zależy od dostępu do informacji, jej dopasowania do działalności i umiejętnego jej przetworzenia, spojrzenia globalnego na rynek, gospodarkę i środowisko. Wszystko sprowadza się do zauważenia rosnącej roli czynników niematerialnych, takich jak np. wiedza, kapitał intelektualny i informacja (Skrzypek, 2011).

Do czynników determinujących gospodarkę opartą na wiedzy możemy zaliczyć ilość ośrodków badawczych i naukowych, uczelni, laboratoriów. Równie istotnym aspektem jest istnienie infrastruktury teleinformatycznej, wpływającej na wymianę informacji w skali globalnej (Mempel-Śnieżyk, 2008).

Gospodarkę opartą na wiedzy można podzielić na 4 filary (Niklewicz-Pijaczyńska, Wachowska, 2012):

- 1) Otoczenie instytucjonalno-prawne – czynniki prawne, administracyjne lub ekonomiczne, pozwalające na likwidację lub ograniczenie barier wejścia na rynek i wsparcie przedsiębiorczości. Do takich czynników zaliczyć można: bariery taryfowe oraz pozataryfowe, regulacje prawne czy poziom ochrony praw własności intelektualnej.
- 2) Systemy innowacji – biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych w sektorze B+R, liczbę patentów czy też liczbę publikacji technicznych i naukowych w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców.
- 3) Edukacja i szkolenia – w tym filarze brany pod uwagę jest stan oraz efektywność szkolnictwa ustawicznego.
- 4) Infrastruktura informacyjna – w przeliczeniu na każde 10 tys. mieszkańców.

Bank Światowy w celu zapewnienia podstawowego pomiaru gospodarki opartej na wiedzy używa 12 wskaźników, każde 3 kolejne wskaźniki jesteśmy w stanie dopasować do danego filaru GOW. W kwestii otoczenia instytucjonalno-prawnego Bank Światowy wziął pod uwagę wskaźniki barier taryfowych oraz pozataryfowych, ochrony prawa własności i regulacji prawnych. Innowacyjność określają wskaźniki takie, jak zatrudnieni w sektorze B+R na 1 mln mieszkańców, publikacje naukowe oraz techniczne przypadające na 1 mln mieszkańców, patenty przyznane na 1 mln mieszkańców. Trzeci filar według Banku Światowego kształtują takie wskaźniki, jak: dorośli umiejący czytać i pisać wyrażeni jako procent populacji powyżej 15. roku życia, nabór do szkół średnich i nabór do szkół wyższych. Ostatni filar, jakim jest infrastruktura informacyjna, charakteryzuje ją liczba linii telefonicznych na 1 tys. mieszkańców, liczba komputerów w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców i liczba połączonych z Internetem na 10 tys. mieszkańców (Basek, 2008).

OECD w 2001 roku również zdefiniował wskaźniki kształtujące gospodarkę opartą na wiedzy. Wskaźniki te w dużej mierze opierają się na tych podanych przez Bank Światowy, OECD w swojej publikacji wyszczególniło pojedyncze aspekty wskaźników opartych na wiedzy dotyczących tworzenia oraz dysponowania wiedzą, gospodarki informacyjnej, integrację globalną działalności gospodarczej, a także produktywność i strukturę gospodarczą (Jabłocka, 2003).

Komisja Europejska każdego roku wydaje European Innovation Scoreboard (EIS), w którym porównuje wyniki badań oraz innowacji dla poszczególnych krajów Unii Europejskiej w celu wskazania krajom członkowskim obszarów, na których powinni się skupić w celu podwyższenia poziomu innowacji w kraju. W raporcie z 2020 roku wskaźniki wykorzystane w badaniu dotyczy 4 obszarów (Komisja Europejska, 2020):

- warunki społeczno-gospodarcze, w których zebrane zostały zasoby ludzkie (liczba nowych doktorantów, liczba osób pomiędzy 25. a 34. rokiem życia, posiadających wykształcenie wyższe, przecięty czas nauki obywateli), działania badawcze (publikacje naukowe i ich wykorzystanie, cytowanie, napływ doktorantów z innych krajów), środowisko przyjazne innowacjom (przedsiębiorczość oparta na możliwościach);
- inwestycje, w których zawierało się finansowanie oraz wsparcie (wydatki publiczne na badania i rozwój, finansowanie venture capital), prywatne inwestycje (wydatki na B+R w przedsiębiorstwach, wydatki na innowacje niezwiązane z sektorem B+R, przedsiębiorstwa zapewniające szkolenia oraz rozwój swoim pracownikom w zakresie innowacji);
- działalność innowacyjna, w obrębie czego znaleźli się innowatorzy (małe, średnie przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje produktowe lub też procesowe, marketingowe lub organizacyjne, bądź innowacje wewnętrzne), związki (MŚP współpracujące z innymi przedsiębiorstwami, współpublikacje publiczno-prywatne, współfinansowanie przez prywatne podmioty publicznych wydatków na badania i rozwój), aktywa intelektualne (zgłoszenia patentowe, znaków towarowych i wzorów przemysłowych);
- wpływ, gdzie brane były pod uwagę 2 czynniki: wpływ na zatrudnienie (zatrudnienie w działalności opartej na wiedzy oraz w szybko rozwijających się przedsiębiorstwach sektorów innowacyjnych) oraz wpływ na sprzedaż (eksport produktów średniej i wysokiej techniki, usług opartych na wiedzy specjalistycznej, jak również sprzedaż produktów nowych dla rynku i dla przedsiębiorstwa).

4. Metoda badawcza

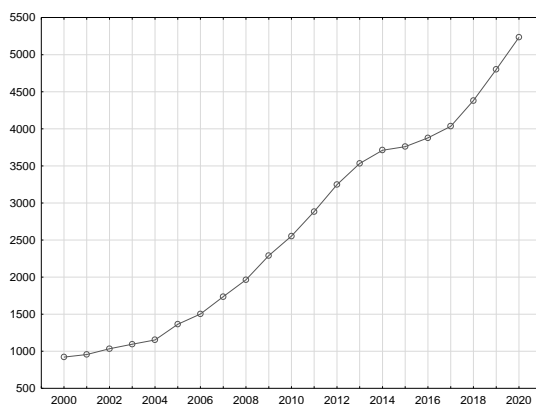
Do analizy wykorzystano najczęściej powtarzające się w rankingach wskaźniki, dla których dane Stanów Zjednoczonych i Chin udało się uzyskać:

- liczba osób zatrudnionych w sektorze Badania i Rozwój;
- roczne wydatki na Badania i Rozwój w gospodarce;
- liczba wniesionych przez obywateli krajów wniosków patentowych.

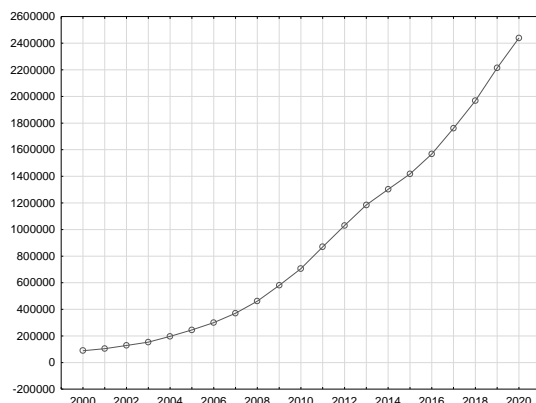
Wymienione wskaźniki zostały przedstawione na rysunkach 5.2-5.4, a oprócz tego dokonano analizy porównawczej, nakładając ramę czasową sprzed i po rozpoczęciu konfliktu handlowego pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Chinami – styczeń 2018 roku.

Przedstawione wykresy przedstawiają wybrane wskaźniki charakteryzujące gospodarkę opartą na wiedzy dla Chin od 2000 roku. Na pierwszych 2 wykresach widać znaczący wzrost liczby pracujących i wydatków na sektor B+R, po 2018 roku (roku uznawanym za początek wspomianej wcześniej wojny handlowej) sektor ten zatrudniał jeszcze więcej osób, a jego finansowanie było wyższe niż w roku poprzednim. Wykres na rysunku 5.3, na którym pokazane jest, jak kształtują się wydatki państwa na sektor B+R, staje się bardziej stromy, co świadczy o coraz większych nakładach finansowych

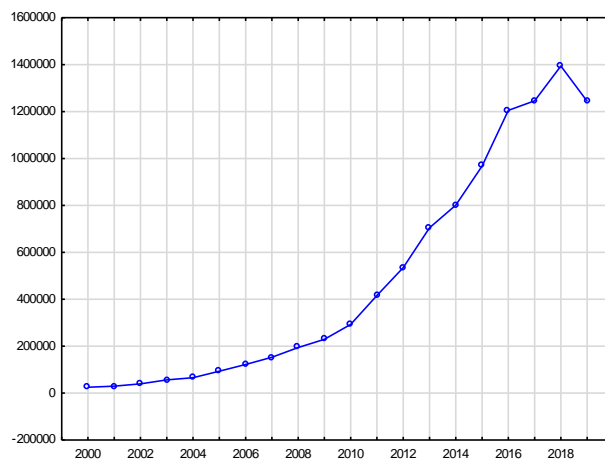
przeznaczanych na rozwój tego obszaru. Ostatni wykres dotyczący gospodarki chińskiej dotyczy zgłaszanych wniosków patentowych przez obywateli. W przypadku wykresu na rysunku 5.4 zauważalny jest spadek w ilości zgłoszeń patentowych po 2018 roku.



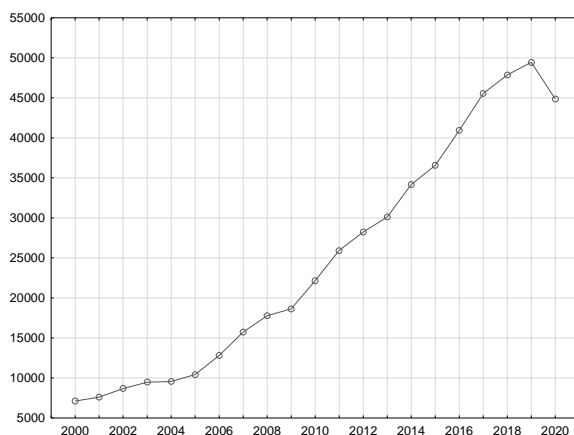
Rysunek 5.2. Liczba osób zatrudnionych w sektorze B+R w gospodarce chińskiej w tysiącach osób. Źródło: opracowanie własne na podstawie CEIC Data (dostęp na dzień: 05.11.2021).



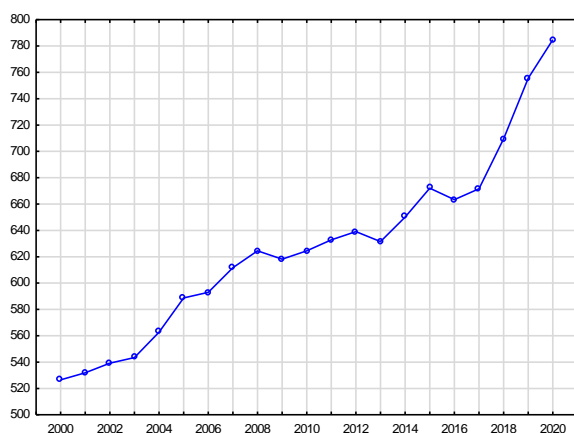
Rysunek 5.3. Roczne wydatki na badania i rozwój w gospodarce chińskiej w milionach RMB. Źródło: opracowanie własne na podstawie CEIC Data (dostęp na dzień: 05.11.2021).



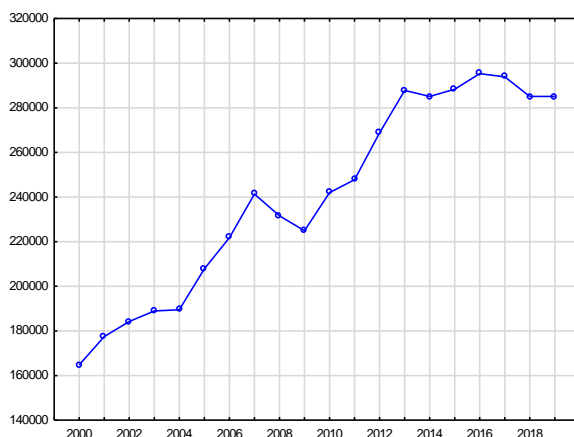
Rysunek 5.4. Liczba zgłoszonych przez obywateli Chin wniosków patentowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie CEIC Data (dostęp na dzień: 05.11.2021).



Rysunek 5.5. Roczne wydatki Stanów Zjednoczonych na sektor B+R w milionach dolarów.
Źródło: opracowanie własne na podstawie CEIC Data (dostęp na dzień: 05.11.2021).



Rysunek 5.6. Liczba osób pracujących w sektorze B+R w tysiącach osób.
Źródło: opracowanie własne na podstawie CEIC Data (dostęp na dzień: 05.11.2021).



Rysunek 5.7. Ilość zgłaszanych patentów wśród obywateli Stanów Zjednoczonych rocznie.
Źródło: opracowanie własne na podstawie CEIC Data (dostęp na dzień: 05.11.2021).

Rysunki 5.5-5.7 obrazują wybrane wskaźniki charakteryzujące gospodarkę opartą na wiedzy w Stanach Zjednoczonych od 2000 roku. Roczne wydatki na B+R w USA po 2004 roku czy już po dołączeniu Chin do Światowej Organizacji Handlu, zaczęły dynamicznie rosnąć, jednak po rozpoczęciu wojny handlowej z Chinami zmalały. Spadek ten nastąpił po roku 2019 i był to pierwszy tak duży spadek od początku analizowanego okresu. Jest to zjawisko odwrotne w porównaniu z Chinami, gdzie nastąpił zauważalny wzrost wydatków na badania oraz rozwój. Zwiększyła się liczba osób pracujących nad badaniami i rozwojem w Stanach Zjednoczonych, od 2016 roku widoczny jest dynamiczny wzrost osób pracujących w tym sektorze. Ilość zgłaszanych wniosków patentowych po 2018 roku utrzymuje się na bardzo zbliżonym poziomie.

Podsumowanie

W rozdziale przeanalizowano na podstawie literatury tematu wskaźniki oparte na wiedzy, które pozwalają scharakteryzować gospodarkę opartą na wiedzy. W zależności od danych zbieranych przez OECD, Komisję Europejską czy Bank Światowy różnią się metody i wskaźniki obliczane w celu opisanego gospodarek opartych na wiedzy. W każdej wymienionej wyżej organizacji podczas kompleksowych analiz problemu brane są pod uwagę wskaźniki, które posłużyły do analizy porównawczej w zawartym w tej pracy badaniu. Z analizy tych wskaźników w kontekście konfliktu Stany Zjednoczone – Chiny wyciągnięto następujące wnioski:

- 1) Wydatki na Badania i Rozwój dla obydwu krajów charakteryzowały się wzrostem po 2000 roku, jednak po 2018 roku wydatki na B+R w Stanach Zjednoczonych zmalały.
- 2) W liczbie osób zatrudnionych w sektorze Badania i Rozwój w gospodarce Stanów Zjednoczonych od 2018 roku nastąpił stały duży wzrost.
- 3) Po 2018 roku liczba zgłoszeń patentowych w Chinach utrzymywała się na na tym samym poziomie. W USA od 2018 roku nastąpił spadek rejestrowanych zgłoszeń.

Biorąc pod uwagę obszerność przedstawionego zagadnienia oraz możliwości przedstawienia różnych wskaźników gospodarki opartej na wiedzy przedstawionych w publikacjach innych naukowców przetoczonych we wcześniejszych rozdziałach tej pracy, podjęty temat nie został w pełni wyczerpany. Opracowanie to stanowi część możliwości badawczych klasyfikacji zmian wskaźników opartych na wiedzy.

Bibliografia

- Basek, M. (2009). Metodologia KAM w oszacowaniu wiedzy gospodarek UE – analiza porównawcza. W: *Zastosowanie metod statystycznych w badaniach naukowych* (s. 95-102). StatSoft Polska.
- Bylicki, A. (2003). Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy. W: A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego* (s. 121-127). Warszawa.
- Chojnicki, Z. (2001). Wiedza dla gospodarki w perspektywie OECD. W: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku* (s. 80-91). Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Edersheim, E.H. (2009). *Przesianie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*. Warszawa: MT Biznes.

- Jablecka, J. (2003). Gospodarka oparta na wiedzy – gorący temat. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(22), 5-12.
- Kamińska, K. (2020). Wojna handlowa Chiny – USA z koronawirusem w tle. *Alcumena*, 2(2), 27-34.
- Kietliński, K. (2009). *Moralność gospodarki opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Kleer, J. (2003). Czy Polska ma szansę na gospodarkę opartą na wiedzy? *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(22), 42-54.
- Komisja Europejska. (2020). *European Innovation Scoreboard 2020 Methodology Report*. Pobrane z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_20_1150.
- Koźmiński, A. (2001). Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy? W: *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku* (s. 112-123). Warszawa: PAN.
- Liu, T., Woo, W.T. (2018). Understanding the U.S. – China Trade War. *China Economic Journal*, 3, 319-340.
- Majewski, M. (2019). Konsekwencje i przebieg wojny handlowej pomiędzy Chinami a Stanami Zjednoczonymi. *Ekonomia XXI wieku*, 2(22), 28-41.
- Makowska, A. (2001). Ocena skutków ekonomicznych amerykańsko-chińskiej wojny handlowej w kontekście krajów rozwijających się. *Tutoring Gedanensis*, 6(1), 65-78.
- Markowska, M., Strahl, D. (2007). Poziom rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW) jako podstawa klasyfikacji europejskiej przestrzeni regionalnej. W: *Region w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 112-124). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Markowska, M. (2007). Zróżnicowanie europejskiej przestrzeni regionalnej w świetle koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. *Prace Naukowe AE w Wrocławiu*, 1161, 35-48.
- Mempel-Śnieżyk, A. (2008). Od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy. *Ekonomiczne Problemy Usług. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 22(501),
- Niklewicz-Pijaczyńska, N., Wachowska, M. (2012). *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
- OECD. (1999). *The Future of the Global Economy. Towards a Long Boom?* Paris.
- Porwit, K. (2001). Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O.W.), ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności. W: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku* (s. 118-123). Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Skrzypek, E. (2011). Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 270-285.
- Tomaszewska, P., Tomaszewska S. (2019). Potencjalna „wojna handlowa” między Chinami a Stanami Zjednoczonymi i jej makroekonomiczne konsekwencje. *Społeczeństwo i Polityka*, 4(61), 85-102.

Magdalena PROROK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

UWARUNKOWANIA I METODY TRANSFERU WIEDZY W ORGANIZACJACH KOMUNALNYCH

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania wiedzą obecnie znajduje się na tym etapie rozwoju, w którym uwzględnia się przesłanie „wiedzy dla przyszłości” i obowiązuje przekonanie o konieczności jej demokratyzacji. Zwraca się więc uwagę na dystrybucję wiedzy, umożliwiającą jej ewolucyjny rozwój, opierający się na tworzeniu wspólnych kontekstów, czyli koncentruje się na procesie transferu wiedzy.

Przedsiębiorstwa komunalne poprzez zarządzanie wiedzą organizacyjną mogą doskonalić procesy w nich realizowane i wyznaczać kierunki kształtowania właściwych zachowań zgodnych z celami, dla których zostały powołane, a nastawionymi głównie na kryteria społeczno-kulturowe i ekologiczne. Mogą również wpływać na przyjmowanie właściwych postaw, zyskując wysoką akceptację społeczną. Uwzględniając fakt, że w dostępnych opracowaniach dedykowanych dyfuzji wiedzy nie spotkano się z praktyczną weryfikacją podstawowych problemów realizacji transferu wiedzy na przykładzie organizacji komunalnych, zdecydowano się skoncentrować na tym procesie z udziałem wiedzy w kontekście funkcjonowania tych osobliwych jednostek. W efekcie, podstawowe cele części empirycznej niniejszego opracowania to wskazanie uwarunkowań transferu wiedzy w przedsiębiorstwach komunalnych, identyfikacja subprocesów dyfuzji wiedzy wraz z metodami wykorzystywanymi podczas ich realizacji oraz wyłonienie zasad transferu wiedzy zalecanych do stosowania w sektorze komunalnym.

1. Transfer wiedzy w świetle teorii

Z perspektywy teorii wiedzy organizacyjnej, przedsiębiorstwo trzeba traktować jako system dystrybucji wiedzy (Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz, 2014, s. 168), dlatego też współcześnie transfer wiedzy najczęściej postrzega się jako katalizator efektywnego zarządzania organizacją (Sinell, Iffländer, Muschner, 2017, s. 1460) czy czynnik determinujący poziom innowacyjności przedsiębiorstwa (Luo, Lui, Kim, 2017, s. 2). Stąd ujmuje się go powszechnie jako siłę napędową współczesnej gospodarki (Michalak, Zagórowski, 2017, s. 300), jednocześnie definiując na wiele sposobów.

Część badaczy skupia się na jego konsekwencjach w postaci tworzenia oraz zastosowania wiedzy w organizacji (Liyanage, Elhag, Ballal, Li, 2009, s. 122) bądź też przejmowania doświadczenia nadawcy (Kuciapski, 2017, s. 1054). Inni koncentrują się na agentach wiedzy jako podmiotach tego procesu (Kumar, Ganesh, 2009, s. 163). Ogólnie określa się go jako przepływ wiedzy przez wyznaczone kanały pomiędzy jednostkami lub działami, którego zasadniczym wyzwaniem jest przekazanie wiedzy o właściwej treści i osadzonej w odpowiednim kontekście (Kim, Kang, Wang, 2016, s. 960).

B. Mięka ten proces z udziałem wiedzy ujmuje jako wielowymiarowe działanie, które składa się z 4 subprocesów: pozyskiwania wiedzy (zdobywania wiedzy z różnych, zewnętrznych oraz wewnętrznych, źródeł), udostępniania wiedzy (przekazywania wiedzy skierowanej do konkretnych osób), rozpowszechniania wiedzy (szerszy zasięg udostępniania celujący w stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego) oraz dzielenia się wiedzą (wzajemnego przekazywania sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji) (Mięka, 2011, s. 64-65).

Podobnie wielorako identyfikuje się rodzaje transferu wiedzy. Analizuje się transfer wiedzy jawnej i cichej, wiedzy wewnętrznej oraz pozyskiwanej z zewnątrz, w wymiarze indywidualnym, grupowym, organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym (zob. Kumar, Ganesh, 2009, s. 165), aktywny i pasywny transfer wiedzy (Bendkowski, 2016, s. 19) lub transfer wiedzy seryjny, intuicyjny, naśladowczy, strategiczny oraz ekspercki (Kania i in., 2011, s. 23).

Transfer wiedzy jest więc dynamicznym procesem wymagającym czasu, przyjęcia postawy gotowości do współpracy, zależącym od ludzi, jakości ich wiedzy, otwartości i elastyczności (Leszczyńska, Pruchnicki, 2017, s. 1199). Umożliwia organizacji rozwój kompetencji, wzrost wartości i utrzymanie przewagi konkurencyjnej (Al.-Salti, Hackney, 2011, s. 457).

W początkowych eksploracjach koncentrujących się na transferze wiedzy nurt teoriopoznawczy zdawał się dominować, lecz z czasem zaczęto podejmować praktyczne eksploracje rozważanych problemów, aplikując je odpowiednio do właściwych gospodarek (Dziadkiewicz i in., 2017, s. 49-61), regionów (Sagan i in., s. 85-98), sektorów (Kania i in., 2010, s. 22-28; Dee, Leisyte, 2017, s. 355-365), rodzajów przedsiębiorstw (Ratajczak, 2006, s. 113-120) czy nawet jednostek organizacyjnych określonych firm (Midor, Zasadzień, Szcześniak, 2015, s. 135-144).

2. Organizacje komunalne a gospodarka oparta na wiedzy

Organizacje komunalne to osobliwe podmioty o charakterystycznych cechach, wynikających z konieczności integracji interesu społecznego z efektywnością ekonomiczną i funkcjonowaniem w warunkach gospodarki rynkowej. W związku z konkretnymi atrybutami gospodarki komunalnej, w postaci: wysokiej kapitałochłonności cyklu inwestycyjnego, jednoczesności produkcji, dostawy i konsumpcji, wysokich kosztów utrzymania czy złożoności i różnorodności organizacyjno-zarządczej (Kozłowski, 2015, s. 11), jednym z wyzwań, jakie stoi przed zarządzającymi tymi organizacjami, jest stosowanie nowoczesnych technologii oraz innowacyjnych metod zarządzania. Ponadto, wymagania w zakresie przetrwania oraz rozwoju wpisane w ekonomiczny wymiar funkcjonowania tych organizacji wymuszają także w ich przypadku orientację na wiedzę, a w zwłaszcza jej transfer, chociażby w postaci transferu technologii czy dobrych praktyk zarządczych. Przedsiębiorstwa komunalne nie są przecież wolne od troski o wzrost wartości, poprawę konkurencyjności, zapewnianie najwyższej jakości świadczonych usług, budowę kluczowych kompetencji. W takie działania przecież celuje transfer wiedzy, w wymiarze zarówno inter-, jak i intraorganizacyjnym.

Uwzględniając te specyficzne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw komunalnych, szczególnie ważne stają się więc czynniki determinujące skuteczność transferu wiedzy. Kwestia transferu wiedzy w sektorze komunalnym koresponduje bowiem z każdym ze stadiów rozwojowych koncepcji zarządzania wiedzą. W ramach

aktualnie obowiązującej generacji dotyczy szczególnie dyfuzji wiedzy między agentami tego procesu w postaci spółek komunalnych i społeczeństwa. Odwołuje się także do różnorodnych aspektów uczenia się z wykorzystaniem dzielenia się wiedzą ukrytą oraz uwarunkowań i instrumentów efektywnej realizacji transferu wiedzy osadzonej w idei demokratyzacji wiedzy w gospodarce komunalnej.

3. Kontekst transferu wiedzy w organizacjach komunalnych w świetle wyników badań

Jako docelową grupę respondentów prowadzonych badań wskazano jednostki realizujące funkcje kierownicze charakterystyczne dla średniego szczebla zarządzania. Dobór próby był w pełni celowy – zidentyfikowano i wyłoniono 76 badanych, cechujących się odpowiednim doświadczeniem, udokumentowanym stażem pracy, drogą zawodową obejmującą co najmniej kilka szczebli lub stanowisk oraz będących pośrednikami w transferze wiedzy i informacji pomiędzy pracownikami strategicznego szczebla zarządzania a szczeblem operacyjnym.

Empiryczne eksploracje zdecydowano się poprowadzić w kilku etapach. W kroku pierwszym analizy uwarunkowań transferu wiedzy w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji SA, jako spółce wchodzącej w skład Krakowskiego Holdingu Komunalnego SA, podjęto próbę identyfikacji działań i postaw jej kierownictwa oraz pracowników w kontekście czynników wspierających jego realizację (tab. C). W drugiej fazie empirycznych eksploracji starano się poddać analizie przebieg tego procesu z udziałem wiedzy w przekroju jego subprocesów i z perspektywy wykorzystywanych w nich narzędzi.

Dokonane badania nakreśliły obraz weryfikowanej spółki, jawiący ją jako organizacja, której celem jest tworzenie dobrych warunków pracy (59% odpowiedzi). Najczęściej identyfikowane oraz jednocześnie najwyżej oceniane jej atuty, w postaci traktowania przedsiębiorstwa jako miejsca wymiany wiedzy, uczenia się i doskonalenia (26% wskazań) oraz miejsca współpracy i kreatywności (21% wyborów), stanowią korzystne podłoże do budowania organizacji opartej na wiedzy. Skoncentrowanej zwłaszcza na wiedzy cichej, u podstaw kreacji której leży subproces dzielenia się nią – szczególnie istotny ze względu na odchodzenie pracowników na emeryturę i wymóg orientacji kierownictwa na zatrzymanie tej wiedzy w ramach organizacji.

Ogólna konkluzja, jaka nasuwa się na podstawie pozyskanych odpowiedzi, prowadzi do wniosku, że kierownictwo wspiera zespołowe formy pracy bądź pozostawia w tym zakresie swobodę i zachęca do dzielenia się wiedzą. Skłania również do refleksji, że zarządzający eksplorowaną spółką, o ile nie w pełni świadomie, to w sposób intuicyjny systematycznie dążą do orientacji na wiedzę, a kultura organizacyjna weryfikowanego przedsiębiorstwa ewoluuje w kierunku tej promującej wiedzę, gdzie dzielenie się wiedzą jest wartością, gwarantowane są permanentne szkolenia i dokształcanie pracowników, dominują nieformalne sposoby komunikowania się, jak również obowiązują postawy współodpowiedzialności (tabela 5.4).

Wszyscy badani zgodzili się ze stwierdzeniem, że dzięki współpracy i uczeniu się od innych można osiągnąć w pracy lepsze rezultaty. Jednocześnie wskazali, że najczęściej wykorzystywanym źródłem informacji i wiedzy są współpracownicy – 40% odpowiedzi, a na kolejnych pozycjach: literatura fachowa – 24%, zewnętrzne bazy danych – 14%, firmowe bazy danych – 13% oraz kontakty z osobami z innych organizacji – 9%.

Biorąc pod uwagę średnią stażu pracy badanych osób (19 lat w holdingu i 27 lat ogółem), można wnioskować, że znajomość organizacji sprawia, że respondenci nie mają trudności w zlokalizowaniu źródła informacji i wiedzy. Jednak z punktu widzenia usprawniania komunikacji, wprowadzenie mapy kompetencji lub mapy źródeł wiedzy byłoby pomocnym narzędziem – szczególnie dla nowych pracowników. Przy czym 76% badanych uważa, że pracodawca w pełni wykorzystuje ich umiejętności.

Tabela 5.4.

Uwarunkowania przebiegu transferu wiedzy w organizacji komunalnej

Postawy kierowników w kontekście transferu wiedzy	% wskazań
– wspierają i zachęcają do dzielenia się wiedzą	36
– biorą udział w procesach dzielenia się wiedzą	33
– pozostawiają swobodę w organizowaniu pracy	32
– stwarzają warunki do dzielenia się wiedzą	28
– koncentrują głównie uwagę na wynikach a nie na tym, jak są osiągnane	20
– zachęcają i inspirują do działania	19
– zachęcają do współpracy	13
– wspierają inicjatywy rozwoju pracowników	13
Zachowania organizacyjne pracowników wspierające transfer wiedzy	% wskazań
– preferujemy pracę zespołową i jesteśmy otwarci na zmiany	49
– preferujemy autonomiczność w działaniu	23
– wolimy jasne zasady posłuszeństwa, podporządkowania się i stabilizacji	23
– lubimy ze sobą współpracować	22
– chętnie bierzemy udział w szkoleniach i innych formach rozwoju	19
– nasze pomysły są wykorzystywane	17
– nasza pomysłowość decyduje o rozwoju organizacji	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wobec wyników dokonanych eksploracji na pierwszy plan wysuwają się wyraźnie zarysowujące się postawy otwartości, a także współpracy respondentów. Pracownicy weryfikowanej spółki kooperują dobrowolnie, są pozytywnie nastawieni do zmian i przekonani o randze innowacyjności. Ponadto są ugruntowani w działaniach kreatywnych przez kierownictwo, które szeroko wykorzystuje ich pomysły. Ze wskazanych, najczęściej stosowanych, źródeł informacji i wiedzy, wynika, że zatrudnieni preferują kontakty bezpośrednie. Należy zatem koncentrować się na rozwoju społecznych determinant transferu wiedzy.

Na obszar wymagający uwagi i usprawnień wskazują odpowiedzi udzielone w kwestii czasu poświęcanego na poszukiwanie informacji w rozwiązywaniu problemów (63% badanych wskazało, że 20% czasu pracy poświęca na dotarcie do informacji przyczyniających się do rozwiązania problemu, a 13% respondentów było zdania, że aż 50% czasu pracy zajmuje im dotarcie do niezbędnych informacji). Akcentują one dobitnie potrzebę głębszej analizy uwarunkowań transferu wiedzy oraz konieczność weryfikacji istniejących w tym zakresie rozwiązań oraz zaproponowania konkretnych dyrektyw.

Reasumując kontekst uwarunkowań realizacji transferu wiedzy w badanej organizacji, można wnioskować, że istnieją ku niemu dogodne okoliczności. Podejmuje się działania zmierzające do kształtowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, nastawionej na promowanie i wspieranie transferu, w tym dzielenia się wiedzą. Kierownictwo, w codziennych zachowaniach organizacyjnych oraz rzeczywistych postawach, zdaje się przestrzegać norm oraz wartości ukierunkowanych na tworzenie atmosfery wsparcia, respektowania zasady wzajemności, promujących nastawienie altruistyczne w dzieleniu się wiedzą. Bezspornie, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i średni staż pracy katalizują te zjawiska.

4. Praktyczna realizacja procesu transferu wiedzy w sektorze komunalnym

Przystępując do kolejnego etapu badań empirycznych, założono, że transfer wiedzy należy traktować jako jedną z funkcji operacyjnych zarządzania wiedzą – stricte jest to proces z udziałem wiedzy. Składa się on lub może przyjąć formułę jednej z 4 postaci: pozyskiwania wiedzy, udostępniania wiedzy, rozpowszechniania wiedzy i dzielenia się wiedzą. Dlatego też, podczas praktycznych eksploracji w organizacjach komunalnych, analizie poddano z osobna instrumenty wykorzystywane i wspomagające przebieg każdego z wyłonionych subprocesów transferu wiedzy. W konsekwencji, w pierwszej kolejności pochylono się nad sposobami pozyskiwania wiedzy, a następnie udostępniania jej. Potem zweryfikowano, stosowane w badanej spółce, instrumenty wspierające realizację subprocesu rozpowszechniania wiedzy i dzielenia się wiedzą (tabela 5.5).

Uzyskane odpowiedzi dotyczące narzędzi wspierających pozyskiwanie wiedzy sugerują niski stopień realizacji tego subprocesu. Jawią przedsiębiorstwo jako jednostkę hermetyczną, mocno osadzoną w kontekście własnej działalności, ograniczoną do wnętrza organizacji, co sprzeczne jest z ideą demokratyzacji wiedzy i ścisłej współpracy ze społecznościami lokalnymi. Wykorzystywane narzędzia sugerują odtwórczy, pasywny, stosunek do pozyskiwania wiedzy i nasuwają sugestię dotyczącą zaktywizowania tak kierownictwa, jak też pracowników w poprawę sprawności przebiegu tej formuły transferu wiedzy.

Warto rozważyć, czy w pewnych obszarach intensyfikacja wykorzystania pewnych metod mogłaby być uzasadniona. Przykładowo, analiza reklamacji może stanowić istotne źródło informacji na temat popełnianych błędów i prowadzić do ich eliminacji czy uzyskania wskazówek dotyczących preferencji klientów oraz możliwości zacieśnienia współpracy ze społecznością lokalną. Innym przykładem jest poszukiwanie benchmarków bądź dzielenie się doświadczeniami z innymi. Poddaje się także pod rozważenie powołanie wspólnot praktyków rozszerzonych o wszystkie spółki holdingu i docelowo – cały sektor. Wszystkie te działania wpisują się przecież w – charakterystyczne dla gospodarki opartej na wiedzy – idee prosumeryzmu, społecznej odpowiedzialności biznesu bądź też kooperacji.

Tabela 5.5.

Instrumenty wykorzystywane w transferze wiedzy w podziale na jego subprocesy – wyniki badań

Transfer wiedzy	Pozyskiwanie wiedzy		Udostępnianie wiedzy	
	<i>zidentyfikowane narzędzie</i>	<i>% wskazań</i>	<i>zidentyfikowane narzędzie</i>	<i>% wskazań</i>
	instruktaż	30	instruktaż	40
	analiza prasy spec.	10	zebrania i odprawy	30
	wystąpienia	8	instrukcje obsługi	18
	prezentacja	8	udostępnianie dokumentacji	8
	demonstracja i pokaz	8	szkolenia	4
	Rozpowszechnianie wiedzy		Dzielenie się wiedzą	
	<i>zidentyfikowane narzędzie</i>	<i>% wskazań</i>	<i>zidentyfikowane narzędzie</i>	<i>% wskazań</i>
	strony internetowe org.	31	zebrania i odprawy	46
publikacje specjalistyczne	28	wystąpienia na seminariach	23	
wystąpienia w otoczeniu	20	trening pracy grupowej	8	
reklama produktów i organiz.	20	mentoring	8	
targi branżowe i inne	9	kontakty nieformalne	6	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Następnie poddano weryfikacji sposoby udostępniania wiedzy. Zauważono, że odbywa się ono jedynie poprzez bezpośrednie interakcje. Wydaje się to zrozumiałe, ze względu na większy zasób wiedzy, jaki może zostać przekazany, ale i zastanawiające. Nie mniej jednak respondenci jasno potwierdzili intensywną realizację tego subprocesu transferu wiedzy, akcentując częstość wykorzystywania poszczególnych metod. Szwankuje natomiast udostępnianie wiedzy, szczególnie tej jawnej, z wykorzystaniem wsparcia technologicznego.

Rozpowszechnianie wiedzy prowadzone jest z wykorzystaniem dominującego medium w postaci Internetu (31% wskazań). Jest to najmniej zintensyfikowany subproces transferu wiedzy w weryfikowanym przedsiębiorstwie.

W przypadku dzielenia się wiedzą, to jest ono traktowane jako główny składnik transferu wiedzy, o nadrzędnym wobec innych subprocesów, znaczeniu (Arif i in., 2017, s. 171). Przyjmuje się, że jest to proces niezbędny w przekształceniu wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną, a także bazujący na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy spersonalizowanej jawnej i cichej. Jego istota oznacza działanie co najmniej dwustronne, w którym jednostki wzajemnie wymieniają się swoją wiedzą i jednocześnie wspólnie tworzą nową wiedzę (Kozuch, Lenart-Gansiniec, 2016, s. 306).

W przypadku Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji SA dzielenie się wiedzą odbywa się w głównej mierze przez zebrania i odprawy, a także wystąpienia na seminariach, sympozjach i konferencjach. Wskazania pozostałych metod dzielenia się wiedzą nie przekraczają 10%, co sugeruje konieczność podjęcia zdecydowanych działań, ukierunkowanych na wsparcie przebiegu weryfikowanego subprocesu, zwłaszcza, że uwarunkowania są korzystne. Potwierdza to wysoka determinacja kierownictwa oraz pracowników do pozyskania wiedzy ukrytej odchodzących na emeryturę pracowników. Jej dowodem może być powszechnie i konsekwentnie stosowana w organizacji praktyka, polegająca na tworzeniu tzw. „gabinetów cieni” (49% wskazań). Na kilka miesięcy przed odejściem pracownika na emeryturę wyznaczany jest pracownik, który ma go zastąpić. Poprzez obserwację oraz uczestnictwo w pracy przygotowuje się do przejścia funkcji, będąc tym samym uczestnikiem całego procesu SECI, a zwłaszcza eksternalizacji

oraz socjalizacji. Dodatkową metodą stosowaną, aby zachować jak najwięcej wiedzy znajdującej się w posiadaniu pracowników odchodzących na emeryturę, jest zatrudnianie ich w niepełnym wymiarze czasu pracy, aby pomogli wdrożyć się ich następcom.

Co znamienne, zgodnie z teorią dzielenia się wiedzą, jest to proces zakorzeniony w kontaktach bezpośrednich, często nieformalnych i zasadniczo celujący w wiedzę ukrytą. Można wnioskować, że zarówno poziom indywidualny, jak też organizacyjny zasługują na dodatkowy jeszcze rozwój – im w większym zakresie planujemy dzielenie się wiedzą ukrytą, tym powinien być on bardziej rozbudowany. W przypadku wymiaru jednostkowego należałoby skoncentrować wysiłki na budowie zaufania i wyzwoleniu postaw altruizmu, osadzając działania we właściwie zaprojektowanym systemie motywacyjnym, jak również podjąć wysiłki zmierzające do szerszego wykorzystania mentoringu i coachingu czy kół jakości.

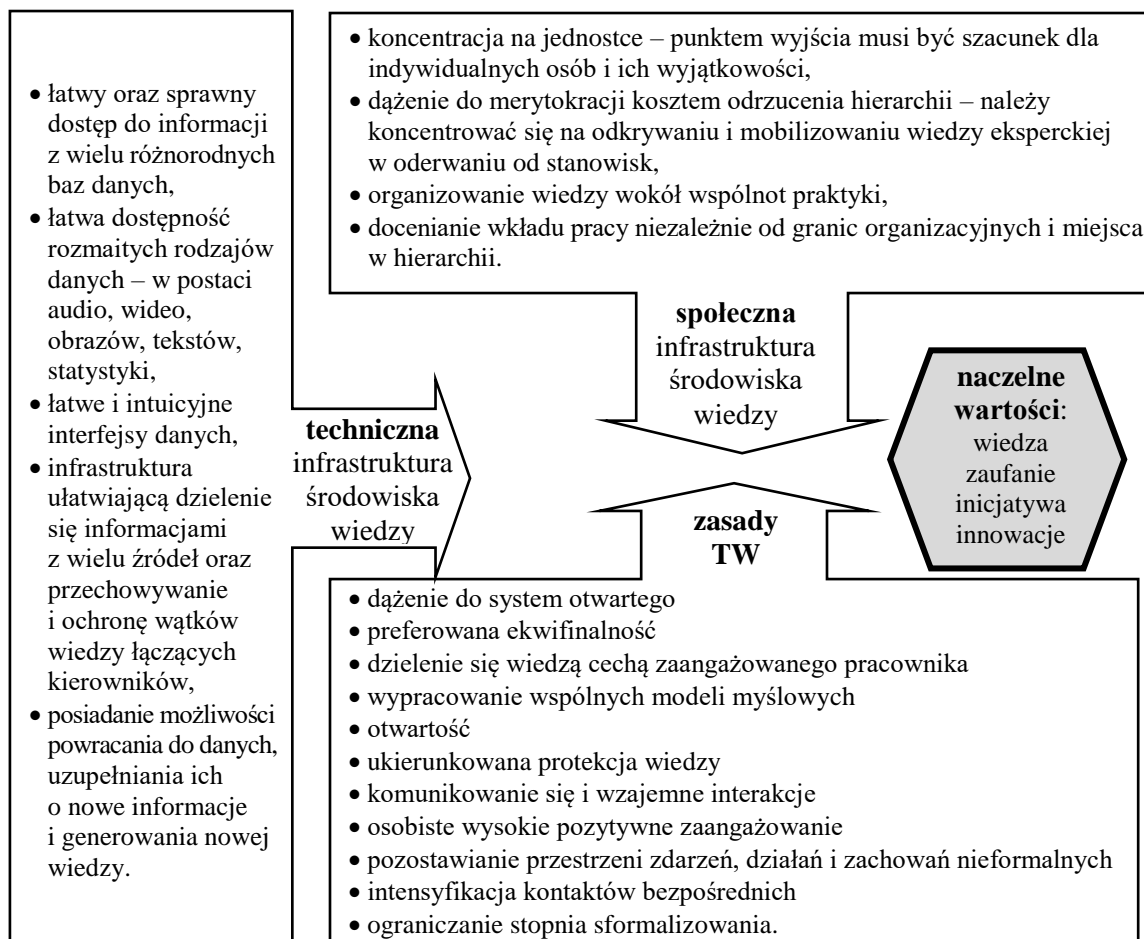
Wytężonych działań wymaga rozbudowa poziomu organizacyjnego dzielenia się wiedzą – tutaj wsparcia można szukać w rozwiązaniach technicznych, oczywiście pozostawiając kontekst systemu motywacyjnego i kultury organizacyjnej.

5. Wskazówki praktyczne jako konkluzje empirycznych eksploracji

Zalecenia, jakie można zaproponować na podstawie zaprezentowanych wyników, to przede wszystkim:

- intensyfikacja wykorzystania metod transferu wiedzy z uwzględnieniem poszczególnych jego subprocesów (zarządzający powinni mieć świadomość, że na skuteczność dyfuzji wiedzy w organizacji wpływa precyzyjne wskazanie konkretnych efektów do osiągnięcia, będących punktem wyjścia doboru pożądanych strategii zarządzania wiedzą i właściwych postaw oraz zachowań zorientowanych na stymulowanie transferu wiedzy);
- zapewnienie kompleksowej społecznej i technicznej infrastruktury środowiska wiedzy (sugeruje się przy tym, aby technologiczne warunki stymulujące dzielenie się wiedzą były wtórne do społecznych);
- uwzględnienie międzyorganizacyjnego wymiaru dyfuzji wiedzy (należy zintensyfikować działania zorientowane na pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą w ramach holdingu, a docelowo także nawet poza nim, zwłaszcza, że powiązania między organizacjami tego sektora posiadają cechy struktur i zależności sieciowych, w postaci chociażby wzajemnej, długoterminowej koligacji i bliskości podmiotów, kompleksowości powiązań czy wielostronnego charakteru relacji (zob. Ratajczak-Mrożek, 2009, s. 75-83; Tubielewicz, 2017, s. 89-100);
- kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, czyli takiej, która ewoluuje w kierunku kultury wiedzy (obejmującej m.in. ciągłe szkolenia i doszkalać pracowników, nieformalne sposoby komunikowania się, równomiernie rozłożoną odpowiedzialność, władzę ekspercką, zespoły multifunkcjonalne (zob. Latusek, 2008, s. 180; Intezari, Taskin, Pauleen, 2017, s. 504; Pietruszka-Ortyl, 2018), z wykorzystaniem właściwych narzędzi oddziaływania na odpowiednie elementy kultury wiedzy (zob. Glińska-Neweś, 2007, s. 256).

Wskazując kierunki doskonalenia procesu transferu wiedzy w organizacjach komunalnych, należy najpierw stworzyć kompleksowy system transferu wiedzy jako podsystem systemu zarządzania wiedzą, uwzględniający wymiar zarówno społeczny, jak i technologiczny tego procesu (rysunek 5.8). Wówczas może on stanowić rozwiązanie modelowe dla większości organizacji komunalnych, uwzględniające główne wartości, zasady szczegółowe oraz konkretne warunki społecznej i technicznej infrastruktury środowiska wiedzy, odnoszące się do transferu wiedzy w jednostkach komunalnych.



Rysunek 5.8. Elementy systemu transferu wiedzy w organizacjach komunalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, A. Krakowiak-Bal, P. Łukasik, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, U. Ziemiańczyk, 2017, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 124-125, 198.

Podsumowanie

Podstawowe wyzwanie, przed którym stoją obecnie wszystkie organizacje komunalne, to wymóg innowacyjności technologicznej. Rodzi to konieczność, odpowiedniego do warunków gospodarki opartej na wiedzy, doboru metod działania na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Wprowadzane przeobrażenia wymagają reorientacji, zwłaszcza w kierunku zarządzania wiedzą, w tym podstawowego procesu z udziałem wiedzy, czyli transferu. W związku z tym, zdecydowano się poddać empirycznej weryfikacji przebieg tego procesu w organizacji specyficznego sektora komunalnego.

Charakteryzowane wyniki należy traktować wyłącznie poglądowo, gdyż mają wyraźne ograniczenia ze względu na wielkość próby badawczej i szczeble zarządzania reprezentowane przez większość respondentów. Badania powinny być postrzegane wyłącznie jako rozważania pilotażowe i mogą uprawniać do prowadzenia właściwych, wielowymiarowych naukowych eksploracji, dotyczących np.:

- kierunków przebiegu poszczególnych subprocesów transferu wiedzy z identyfikacją, które subprocesy bazują na wiedzy wewnętrznej, a które na pochodzącej spoza organizacji;
- roli, funkcji i zadań koordynatora transferu wiedzy jako brokera wiedzy;
- wskazania wymiarów organizacyjnej kultury wiedzy z indykacją właściwych dla przedsiębiorstw komunalnych;
- analizy transferu wiedzy w kontekście oddziaływania wszystkich interesariuszy przedsiębiorstw komunalnych;
- funkcjonowania w strukturach sieciowych w postaci istniejących holdingów komunalnych;
- opracowania zbioru wytycznych działania konwentu dobrych praktyk zarządzania organizacjami komunalnymi.

Bibliografia

- Al-Salti, Z., Hackney, R. (2011). Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(5), 455-468.
- Arif, M., Al Zubi, M., Gupta, A.D., Egbu, Ch., Walton, R.O., Islam, R. (2017). Knowledge sharing maturity model for Jordanian construction sector. *Engineering Construction and Architectural Management*, 24(1), 170-188.
- Bendkowski, J. (2016). Jednostkowe korzyści z uczestnictwa w nieformalnych sieciach wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 89(1949), 11-23.
- Dee, J., Leisyte, L. (2017). Knowledge sharing and organizational change in higher education. *The Learning Organization*, 24(5), 355-365.
- Dziadkiewicz, A., Nieżurawska-Zajac, J., Duarte, N., Dryl, W., Dryl, T., Nieżurawski, L., Sofia, C., Pereira, G., Santos, V., Ferreira Lopes, T. (2017). Knowledge transfer in Poland and Portugal (closing phase) – summary of COTRANS project. *Torun Business Review*, 16(1), 49-61.
- Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Intezari, A., Taskin, N., Pauleen, D.J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492-515.
- Kania, J., Drygas, M., Kutkowska, B., Kalinowski, J. (2011). System transferu wiedzy dla sektora rolno-spożywczego – oczekiwane kierunki rozwoju. *Polish Journal of Agronomy*, 7, 22-28.
- Kim, Ch, Kang, M., Wang, T. (2016). Influence of knowledge transfer on SNS community cohesiveness. *Online Information Review*, 40(7), 959-978.
- Kozłowski W. (2015). *Zarządzanie gospodarką komunalną*. Olsztyn: New Europe Firma Szkoleniowa.
- Kożuch, B., Lenart-Gansiniec, R. (2016). Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni. *Zarządzanie Publiczne*, 4(36), 303-320.
- Krakowiak-Bal, A., Łukasik, P., Mięka, B., Pietruszka-Ortyl, A., Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

- Kuciapski, M. (2017). A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1053-1076.
- Kumar, J.A., Ganesh, L.S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
- Latusek, D. (2008). Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą. W: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki* (s. 147-175). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Leszczyńska, D., Pruchnicki, E. (2017). Optimal location of a multinational corporation resulting from knowledge transfer. The general mathematical formulation. *Journal of Management Development*, 36(9), 1191-1202.
- Liyanage, Ch., Elhag, T., Ballal, T., Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131.
- Luo, B.N., Lui, S.S., Kim, Y. (2017). Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation. A knowledge transfer perspective. *Management Decision*, 55(1), 2-14.
- Michalak, A., Zagórowski, J. (2017). Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 100(1972), 291-301.
- Midor, K., Zasadzień, M., Szczeńsiak, B. (2015). Transfer wiedzy wśród pracowników działu utrzymania ruchu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 77(1927), 135-144.
- Mikuła, B. (2011). Transfer wiedzy w organizacji. W: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 59-76). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A. (2014). Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (s. 149-185). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2018). Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach. *Marketing i Rynek*, 51(1), 329-337.
- Ratajczak, M. (2006). Transfer wiedzy i technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 59, 113-120.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i Kierowanie*, 4(138), 75-76.
- Sagan, M., Zalewa, P., Gorbaniuk, O., Józwick, B. (2011). Transfer technologii i wiedzy do przedsiębiorstw województwa lubelskiego. *Gospodarka Narodowa*, 4, 85-98.
- Sinell, A., Iffländer, V., Muschner, A. (2017). Uncovering transfer – a cross national comparative analysis. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 70-95.
- Tubielewicz, K. (2017). Charakterystyka powiązań sieciowych przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania strategicznego. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (t. II, s. 89-100). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.