

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych

WYBRANE PROBLEMY W KSZTAŁTOWANIU ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

Praca zbiorowa pod redakcją
Marka Makowca



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

Kraków 2015

Redakcja naukowa:
Marek Makowiec

Recenzenci:

1. Paweł Cabała,
2. Janusz Czekaj,
3. Marek Ćwiklicki,
4. Marek Jabłoński,
5. Paweł Lula,
6. Bogusz Mikuła,
7. Renata Oczkowska

Koordinacja wydania:
Marek Makowiec

Redakcja techniczna:

1. Marek Jabłoński
2. Paweł Łukasik,
3. Marek Makowiec,
4. Anna Pietruszka-Ortyl,
5. Sawomir Mirski,
6. Renata Winkler

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
Kraków 2015

ISBN: 978-83-941580-2-6 (wersja papierowa),
ISBN: 978-83-941580-3-3 (wersja PDF, *online*)

Wydawca publikacji:
Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Zmiany i trendy zachodzące w zachowaniach organizacyjnych w obliczu nowych wyzwań	13
Rymaniak J., <i>Współczesne cechy pracy: koncepcja teoretyczna i weryfikacja empiryczna</i>	15
Podlewska E., <i>Narzędzia budowania relacji preferowane przez pracowników pokolenia Y</i>	23
Moczydłowska J.M., <i>Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ jako element zarządzania wiekiem – wybrane aspekty</i>	29
Zaroda-Dąbrowska A., <i>Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników – case study</i>	37
Wojtaszczyk K., <i>Samokształcenie w mediach społecznościowych narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji</i>	45
Ingram T., <i>Determinanty innowacji zarządczych: Spojrzenie przez pryzmat zarządzania zasobami ludzkimi</i>	53
Tyrańska M., <i>Motywacyjna funkcja systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej w świetle badań empirycznych</i>	61
Górski P., Adamczyk M., <i>Wiedza o zachowaniach organizacyjnych w programie kształcenia adeptów zarządzania</i>	69
2. Kształtowanie zachowań indywidualnych w organizacjach	75
Bukowska U., <i>Równowaga praca-życie a jakość życia</i>	77
Bednarska-Wnuk I., <i>Reflected-based-self jako przykład koncepcji pozytywnych zachowań – zakres i możliwości wykorzystania</i>	83
Molek-Winiarska D., <i>Rodzaje działań z zakresu zdrowia zawodowego w organizacjach – rezultaty badań</i>	91
Dolot A., <i>Action learning jako metoda rozwoju pracowników</i>	101
Piekut M., <i>Szkolenia zawodowe w przedsiębiorstwach europejskich i specjaliści technologii informacyjno-komunikacyjnych</i>	107
Baruk A.I., <i>Pracownicy jako adresaci i współtwórcy działań z zakresu marketingu personalnego</i>	115
Józefowicz B., <i>Zaufanie a prorozwojowe zachowania w przedsiębiorstwie</i>	123
Nogalski B., Niewiadomski P., <i>Metoda szacowania kosztów pracy a premiowanie pracowników produkcyjnych</i>	131

3. Kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych	141
Dolińska M., <i>Relacje przedsiębiorstw z uczestnikami sieci innowacji</i>	143
Surówka-Marszałek D., <i>Sieci otwartych innowacji jako forma rozwoju nowych źródeł wiedzy</i>	149
Bierówka J., <i>Utrata kompetencji z zakresu współpracy we współczesnych społeczeństwach – wybrane aspekty</i>	157
Stanisławski R., <i>Zasoby relacyjne czynnikiem rozwoju koncepcji „open innovation” w małych i średnich przedsiębiorstwach</i>	163
Toborek-Mazur J., <i>Transakcje fuzji i przejęć jako przejaw globalizacji w praktyce</i>	171
Gołębiowska E., Nasierowski W., <i>Zarządzanie procesem przejęcia organizacji na rynku nieruchomości</i>	179
Kafel T., <i>Kapitał organizacyjny jako instrument realizacji strategii kooperacji organizacji pozarządowych</i>	185
4. Zachowania organizacyjne a nowe koncepcje organizacji i zarządzania	193
Stabryła A., <i>Zastosowanie agregatowej analizy decyzyjnej w organizacji systemów zarządzania procesowego</i>	195
Cabała P., <i>Przegląd systemowych ujęć organizacji przedsiębiorstwa</i>	201
Jabłoński M., Łukasik P., Makowiec M., Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Winkler R., <i>Inicjatywy doskonalące potencjał społeczny przedsiębiorstwa</i>	209
Mesjasz Cz., <i>Metodologiczne problemy pomiaru kapitału intelektualnego</i>	219
Walczak M., <i>Pomiar kapitału organizacyjnego – przegląd podejść</i>	227
Ćwiklicki M., <i>Instrumentarium zarządzania przez wartości</i>	235
Walas-Trębacz J., <i>Wybrane koncepcje i metody wykorzystywane w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa</i>	241
Obora H., <i>Koncepcja gembakaizen jako narzędzie rozwoju kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa</i>	247
Szymański G., Stachowicz K., <i>Aktywność internautów determinantą social marketingu</i>	253

5. Praktyczne aspekty doskonalenia organizacji.....	259
Szopik-Depczyńska K., <i>Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych Polski Wschodniej</i>	261
Popowski P., Bandurska E., Zarieczna-Baran M., Wengler L., Pruszek A., <i>Koordynowana opieka zdrowotna jako oś zarządzania innowacjami w systemie zdrowia</i>	269
Urbanik M., <i>Doskonalenie przedsiębiorstw chemicznych poprzez wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.....</i>	275
Wodecka-Hyjek A., <i>Rola ewaluatorów w tworzeniu wiedzy w organizacji sektora publicznego</i>	281
Cielemęcki M., <i>Marka pracodawcy jako narzędzie budowania relacji z pracownikami</i>	289
Dworak J., <i>Wpływ przekątnika pokoleniowego na kształtowanie relacji między absolwentami szkół wyższych a przedsiębiorcami</i>	297

WSTĘP

W dobie gospodarki opartej na wiedzy, nośniki przewagi konkurencyjnej mają przede wszystkim charakter niematerialny i są mocno osadzone w kapitale ludzkim. Znaczenie kapitału ludzkiego jest zatem nie do przecenienia. Powstało wiele publikacji dotyczących roli oraz znaczenia kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, to właśnie kapitał ludzki oraz wszelkie zasoby niematerialne decydują o budowaniu jego konkurencyjności. Kapitał ludzki – bezpośrednio związany z pracownikiem, wraz z upływem czasu zmienia się, w zależności od przebiegu socjalizacji człowieka w społeczeństwie, jego aktywności własnej, motywacji do konkretnych zachowań oraz zaplanowanych działań w organizacji zatrudniającej go – ukierunkowanych na rozwój kadry (szkolenia, kursy, itp.). Gdy odchodzi pracownik, organizacja traci kapitał ludzki, stąd też zarządzający podmiotami winni starać się właściwie dbać o zatrudnionych pracowników, odpowiednio ich motywować, wspierać ich w podnoszeniu swoich kwalifikacji, tworzyć właściwą kulturę organizacyjną wspierającą kreatywność i zaangażowanie, a przez co budować kompetencje społeczne oraz zdolności i odpowiednie predyspozycje interpersonalne, które z czasem, często bardzo szybko, mogą być przekuwane w sukcesy organizacji. Można zatem powiedzieć, że kapitał ludzki stał się bardzo istotny z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem.

Właściwe zrozumienie istoty pożądanых i niepożądanych zachowań ludzi w organizacji jest niebagatelne, szczególnie dla menedżerów wszystkich współczesnych organizacji. Z racji dużej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia rynkowego, w którym funkcjonują podmioty gospodarujące, właściwe poznanie mechanizmów regulujących zachowania ludzi, pozwoli, że przynajmniej w tym obszarze możliwe będzie z większym prawdopodobieństwem przewidzenie tego, jak zachowają się pracownicy w konkretnej sytuacji, w której znalazła się organizacja. Dodatkowo dzięki poznaniu mechanizmów, które wpływają na zachowania ludzi, możliwe jest takie kształtowanie zachowań całych organizacji, by wyróżniały się one w otoczeniu i były lepszymi od swoich konkurentów. Korzystając

zaś z doświadczeń i zachowań innych podmiotów funkcjonujących na rynku, możliwe jest takie umiejętne wykorzystanie zdobytej wiedzy i naśladowanie ich, że ucząc się na błędach, które popełnili i podglądając ich drogę dojścia do sukcesu, można wyeliminować dające się przewidzieć utrudnienia i uciążliwości oraz zaplanować wiele działań i procesów, które często do tej pory były trudne nawet do zdefiniowania.

Są to właśnie zagadnienia, którymi zajmuje się stosunkowo młoda dyscyplina naukowa, jaką są „zachowania organizacyjne”. Zgłębiają one problematykę o charakterze interdyscyplinarnym i wielowątkowym, gdyż czerpią z bardzo bogatego dorobku kilku dyscyplin naukowych: psychologii, socjologii, psychologii społecznej, antropologii i politologii. Aspekty rozpatrywane przez tą dyscyplinę, analizowane mogą być na trzech poziomach: jednostkowym, grupowym oraz systemowym, a wiedza wygenerowana w ramach niej, może być bezpośrednio przydatna dla osiągnięcia, a potem utrzymania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej w danym obszarze rynku.

Sukcesy, które odnoszą współczesne organizacje są bezpośrednio pochodną zachowań indywidualnych pracowników, bo to oni dzięki swojemu zaangażowaniu i swojej aktywności, w tym także dzięki zdobywaniu odpowiednich kwalifikacji, wiedzy i doświadczenia, stają się często specjalistami w swoich profesjach, co zaś pozwala na awansowanie i uzyskiwanie lepszych pozycji w hierarchiach organizacyjnych konkretnych podmiotów. Przyczynia się to bezpośrednio do uzyskiwania satysfakcji z pracy, a dzięki temu także pośrednio daje lepsze samopoczucie człowiekowi, poprawiając relacje z innymi osobami. Zachowania indywidualne zawsze mają przełożenie na zachowania grupowe i współpracę międzyludzką, gdyż wykonywanie nawet prostych codziennych czynności życiowych, niejednokrotnie jest związane z koniecznością wejścia w interakcje międzyludzkie. Funkcjonowanie każdego podmiotu gospodarującego, to nic innego jak właśnie takie relacje i interakcje pomiędzy pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi i różnymi innymi interesariuszami, a to jak kształtują się te relacje i jak wygląda współpraca – stanowi całokształt obrazu, który

następnie jest postrzegany na rynku przez konkurentów, partnerów i potencjalnych klientów.

Trzeba zatem z całą stanowczością powiedzieć, że problematyka zachowań organizacyjnych obejmuje wiele zagadnień, które są i na pewno będą w bliższej i dalszej perspektywie czasu bardzo aktualne, mogąc przekładać się bezpośrednio na wymierne korzyści dla każdej organizacji.

Publikacja ta jest zbiorem 38 rozdziałów zawierających wyniki zrealizowanych badań naukowych, studiów literaturowych i prowadzonych analiz przez pracowników naukowych oraz praktyków gospodarczych, reprezentujących łącznie 23 różne ośrodki w Polsce. Książka została podzielona na 5 części, w których omawiane są zagadnienia dotyczące zachowań organizacyjnych w wymiarze jednostkowym, grupowym oraz systemowym. Poszczególne części publikacji, to:

- zmiany i trendy zachodzące w zachowaniach organizacyjnych w obliczu nowych wyzwań,
- kształtowanie zachowań indywidualnych w organizacjach,
- kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych,
- zachowania organizacyjne a nowe koncepcje organizacji i zarządzania,
- praktyczne aspekty doskonalenia organizacji.

W pierwszej części książki znalazły się opracowania, które poruszają zagadnienia dotyczące bardzo ważnych aspektów, szczególnie związanych z zaangażowaniem człowieka i świadczeniem pracy oraz identyfikacją wszelkich konsekwencji, jakie są z tym związane. Opracowania poruszają istotne tematy dotyczące m.in. zmian pokoleniowych, które obecnie da się bardzo wyraźnie zaobserwować na rynku pracy, w tym szczególnie aspekty związane z postawami i zaangażowaniem pracowników generacji Y, zarządzaniem pracownikami z grupy 55+ oraz analizę możliwości wykorzystania potencjału tych pracowników, z punktu widzenia koncepcji zarządzania różnorodnością.

Kolejne opracowania przybliżają tematykę rozwoju zasobów ludzkich, który może być dokonywany z wykorzystaniem m.in. samokształcenia w mediach społecznościowych. Bardzo interesujące wnioski przynosi opracowanie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi jako kreatora warunków dla twórczości w obszarze

innowacji zarządczych. Zasygnalizowana została m.in. konieczność podjęcia dyskusji nad zagadnieniami determinant twórczych zachowań w organizacji, gdyż stanowią one uwarunkowanie innowacji zarządczych.

Zagadnienia, które także zostały poruszone w pierwszej części, dotyczą prezentacji wyników badań kompetencji kadry menedżerskiej, co może pomóc przyczynić się m.in. do lepszego inspirowania pracowników do przyjmowania proefektywnościowych postaw. W kontekście procesu zarządzania zasobami ludzkimi, jest to bardzo istotne zagadnienie w każdej organizacji gospodarującej.

Rozważania poruszone w ostatnim rozdziale pierwszej części dotyczą weryfikacji rangi i znaczenia przedmiotu „zachowania organizacyjne”, który związany jest bezpośrednio z tematyką poruszanych zagadnień w niniejszej książce, i jest wykładany na wielu uczelniach w Polsce. Na podstawie analizy sylabusów przedmiotu „zachowania organizacyjne”, pochodzących z kilku polskich uczelni, omówiono m.in. kompetencje rozwijane dzięki dydaktyce tego przedmiotu oraz zaprezentowano charakterystykę najczęściej wykorzystywanych w nauczaniu podręczników.

Druga część książki, to rozważania nt. kształtowania zachowań indywidualnych w organizacjach. W części tej omówiono m.in. zagadnienia dotyczące relacji równowagi praca-życie i jakości życia. Pomimo, iż na pozór wydawać by się mogło, że stan równowagi prowadzi do poprawy poczucia jakości życia, nie potwierdziły tego przeprowadzone badania. Okazuje się bowiem, że jeśli uwzględni się zasób czasu angażowanego w pełnione role, to poczucie najwyższej jakości życia mają pracownicy, którzy więcej tego zasobu poświęcają rodzinie, aniżeli pracy.

Pozytywne zachowania w miejscu pracy wpływają na tworzenie właściwego środowiska organizacyjnego, afirmują pozytywne emocje, a w centrum zainteresowania umiejscawiają one człowieka i jego dobrostan psychiczny. Jedną z koncepcji w ramach pozytywnych zachowań jest koncepcja *Reflected-Based-Self*, której celem jest m.in. określenie mocnych stron jednostki. Rozważania nt. tej koncepcji stały się przedmiotem rozdziału w tej części książki, a sama koncepcja, jako przykład pozytywnych zachowań powinna stać się inspiracją dla innych teoretyków i praktyków zarządzania.

Koncepcja zdrowia zawodowego oraz działania związane z jego analizą i profilaktyką stają się coraz bardziej popularne w Polsce i na świecie. Głównym powodem silnego zainteresowania tym tematem są kwestie ekonomiczne, ale również psychologiczne i społeczne. Celem kolejnego rozdziału jest prezentacja badań na temat rodzaju działań z zakresu zdrowia zawodowego, podejmowanych przez organizacje w Polsce.

Celem kolejnych opracowań w tej części książki są rozważania nt. skuteczności metod podnoszących kompetentność pracowników. Jedną z nich jest – *action learning*, metoda przydatna w rozwoju pracowników oraz pozwalająca uwypuklić cechy, które stanowią mocne strony konkretnych osób, w kontekście pokonywania zawodowych trudności.

W kolejnym rozdziale opisano skalę szkoleń zawodowych w przedsiębiorstwach europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych.

Opracowania, które zawarte są w tej części publikacji, poruszają jeszcze zagadnienia dot. weryfikacji czy odczuwanie przez pracowników dużego zadowolenia i pełnej satysfakcji w miejscu pracy, wpływa na chęć rekomendowania takiego pracodawcy osobom spoza danego przedsiębiorstwa. Pracownicy spełniają wtedy nie tylko rolę adresatów, ale także współtwórców wartości personalnych.

Kolejny rozdział, to identyfikacja behawioralnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw oraz ich związku z zaufaniem. Zaprezentowane wyniki badań wskazują na występowanie zależności między zaufaniem, a prorozwojowymi zachowaniami w przedsiębiorstwie.

Ostatni rozdział jest pokłosiem dla rozważań teoretyków i praktyków dążących do stworzenia takiego sposobu premiowania wykonawcy zadania produkcyjnego, który będzie gwarantował nie tylko wzrost jego płac, ale przede wszystkim wzrost efektywności całego procesu wytwarzania. Opisano w nim autorski model koncepcji sposobu premiowania wykonawcy zadania (operatora) procesu produkcyjnego, jako idei integrującej, z jednej strony wzrost płacy dla pracownika, z drugiej natomiast poprawę efektywności całego procesu.

Część trzecia książki nosi tytuł kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Zawarte w niej rozdziały poruszają zagadnienia dot. m.in. sze-

roko pojętych innowacji, które stały się motorem postępu w gospodarce i społeczeństwie. Tworzenie i zastosowanie innowacji, powiązanych ze zmianami w organizacji lub na rynku, staje się bardziej efektywne dzięki powstającym w gospodarce rozwiązaniom organizacyjnym w postaci sieci. W sieci innowacji realizowana jest wiązka procesów innowacji, w których zarządzana jest wspólna wiedza współpracujących i jednocześnie konkurujących ze sobą uczestników – firm partnerskich sieci, pełniących rolę dostawców, klientów wiedzy wykorzystywanej w innowacjach. W dwóch rozdziałach zaprezentowano uwarunkowania, istotę oraz efekty synergiczne kształtowania przez przedsiębiorstwa relacji z uczestnikami otwartych sieci innowacji, co zaś przyczynia się do rozwoju nowych źródeł wiedzy, które następnie mogą być właściwie spożytkowane przez organizacje. Na podstawie badań własnych, w kolejnym rozdziale dokonano analizy w zakresie stosowania koncepcji *Open Innovation* wśród grupy małych i średnich przedsiębiorstw, na podstawie badań przeprowadzonych na grupie dużych organizacji gospodarczych. W opracowaniu pozytywnie zweryfikowano hipotezę, że „Małe i średnie przedsiębiorstwa są skłonne do współpracy w zakresie rozwoju innowacyjnego (i kształtowania swoich zasobów relacyjnych) z dużymi organizacjami w otoczeniu”.

Kolejne bardzo ciekawe zagadnienia, które zostały rozwinięte w tej części książki, to przesłedzenie zmian, jakie systematycznie następują w społeczeństwie, a których fundamentem są indywidualizm, wolność, niezależność, satysfakcja z życia i podążanie za przyjemnością. Taka emancypacja jednostki od społeczeństwa stała się jednak bardzo brzemienna w skutki, także i te negatywne. Jednym z nich jest zatracenie umiejętności współpracy i konieczność uczenia się jej od nowa, choć na zmienionych już – w wyniku zaistnienia nowych okoliczności warunkach.

Zjawisko fuzji i przejęć jest najczęściej główną przyczyną wielu zmian kapitałowych w obecnym świecie. Wynikają one przede wszystkim z postępujących procesów globalizacji rynków. Na ich rozwój wpływają potrzeby wzmacniania i koncentracji kapitału. Fuzje i przejęcia pod każdym względem wyraźnie różnią się od innych powiązań między przedsiębiorstwami i im poświęcono wiele uwagi w dwóch kolejnych rozdziałach.

Ostatni rozdział tej części książki dotyczy zagadnień związanych z kapitałem organizacyjnym, który może być postrzegany jako instrument realizacji strategii kooperacji, w kontekście organizacji pozarządowych. Zaprezentowane zostały strategie organizacji pozarządowych nawiązujące do różnych modeli kooperacji międzyorganizacyjnej oraz formy porozumień o współpracy organizacji pozarządowych, które sprzyjają tworzeniu kapitału organizacyjnego.

W czwartej części książki, uwzględniając powiązania pomiędzy zachowaniami organizacyjnymi a klasycznymi i współczesnymi koncepcjami organizacji i zarządzania, przedstawiono zarys analizy decyzyjnej ukierunkowanej na organizację systemów zarządzania procesowego, odniesionego do przedsiębiorstwa lub instytucji, a także do większych organizacji. Dokonano omówienia różnych ujęć organizacji wywodzących się z nurtu badań systemowych.

W kolejnym rozdziale przedstawiono istotę potencjału społecznego organizacji, scharakteryzowano czynniki, które decydują o wartości tego potencjału oraz zaprezentowano kilka przykładowych systemowych i prostych inicjatyw mających na celu rozwój i lepsze wykorzystanie tego potencjału.

W badaniach kapitału intelektualnego organizacji napotyka się bardzo często na bariery, wynikające z niemożności obiektywnego zdefiniowania informacji oraz wiedzy. Pojęcia te mają charakter intersubiektywny, co prowadzi często do niejednoznaczności związanych z pomiarem oraz wyceną tego kapitału. W rozdziale tym zaprezentowano i opisano różne metody pomiaru kapitału intelektualnego organizacji.

Celem kolejnego rozdziału jest natomiast przedstawienie istoty kapitału organizacyjnego, jako istotnego elementu składowego kapitału intelektualnego oraz zaprezentowanie wybranych rozwiązań w zakresie jego pomiaru.

Zarządzanie przez wartości (*Management by Values*) jest jedną z koncepcji, która próbuje przedstawić odmienny punkt widzenia na integrację członków organizacji, jak i na jej przetrwanie. Następny rozdział pomaga zaznajomić się z określeniem rodzin i szczegółowych metod zarządzania, stosowanych w zarządzaniu przez wartości.

W dalszej części książki, w kolejnym rozdziale, opisano różnorodne koncepcje i metody, które służą pomocą w podnoszeniu efektywności łań-

cucha wartości przedsiębiorstwa. Łańcuch wartości, jako jeden z modeli obrazujących system tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, pozwala na identyfikację procesów realizowanych w organizacji oraz ocenę efektywności ich osiągania, dzięki ustaleniu i opracowaniu określonych miar i sposobów pomiaru wyników tych procesów.

By sprostać wymaganiom współczesnego otoczenia rynkowego, którego głównym atrybutem jest wysoka zmienność, przedsiębiorcy poszukują rozwiązań pozwalających zarządzać organizacją w taki sposób, aby osiągać przewagę konkurencyjną. Jedną z dróg budowania takiej przewagi jest rozwijanie kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa. W książce, w ramach tego rozdziału przybliżono nowe, zintegrowane podejście *gembakaizen*, które można rozpatrywać jako narzędzie kreowania kapitału organizacyjnego, gdyż wdrożenie jego założeń pozwala, dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego, tworzyć w przedsiębiorstwie systemy, narzędzia oraz filozofię, które przyspieszają przepływy wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz – do różnych partnerów, dostawców, kanałów dystrybucji, itp.

Ostatni rozdział, w ramach czwartej części książki, opisuje fenomen *social marketingu* oraz jego przydatność przy opracowywaniu strategii marketingowych przedsiębiorstw. Przybliżono aktualny stan i obraz społeczności internetowych oraz jak ich aktywność wpływa na targetowanie grup odbiorców konkretnych producentów.

Ostatnia, piąta część książki dotyczy praktycznych aspektów doskonalenia organizacji. W ramach tej części znalazły się opracowania, które omawiają zagadnienia dotyczące głównych uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych, funkcjonujących w województwach Polski Wschodniej. W tym rozdziale wskazano na potencjalne obszary, w jakich należałoby stymulować przedsiębiorstwa, w celu podniesienia ich aktywności innowacyjnej, a także marginalizować negatywne konsekwencje utrudnień w aktywizacji tej sfery, jakie pojawiają się na co dzień.

Celem kolejnego rozdziału jest przedstawienie rozwoju koordynowanej opieki medycznej na świecie oraz prezentacja wybranych polskich doświadczeń, w tym projektów, w których są wykorzystywane lub planowane technologie informacyjne dla usprawnienia procesu realizacji usług medycznych.

Następny rozdział dokonuje systematyzacji i charakterystyki koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i opisu jej implementacji w branży chemicznej. Bardzo ciekawie przybliżono jak wygląda wpływ wdrożenia strategii CSR na doskonalenie przedsiębiorstw chemicznych. Branża chemiczna jest niezwykle złożonym oraz trudnym obszarem, wymagającym specjalistycznej wiedzy. Z jednej strony jest ona poważnym potencjalnym zagrożeniem dla środowiska naturalnego, z drugiej jednak, jest źródłem bardzo często zaawansowanych technologicznie innowacji. To na tej branży ciąży szczególna odpowiedzialność za bezpieczeństwo na Ziemi oraz postęp technologiczny. Koncepcja społecznej odpowiedzialności traktowana jako kompleksowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem chemicznym, umożliwi osiągnięcie celów w zakresie *sustainability* oraz może stanowić narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.

Wypracowane formy i instrumenty ewaluacji mogą pozwalać identyfikować różnorodne perspektywy realizacji polityk czy programów publicznych. Ewaluacja poprzez szerokie włączanie interesariuszy w proces badania, rozwijać może sieć współpracy z otoczeniem, wzmacniać relacje w ramach społeczeństwa obywatelskiego, jak również przyczyniać się do tworzenia i dyfuzji wiedzy w obrębie organizacji sektora publicznego. W tym względzie szczególnie artykułowana jest rola ewaluatorów, ekspertów w badaniach, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem wspierają organizacje sektora publicznego w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań, wykorzystując i promując postulaty uczenia się. Celem kolejnego rozdziału jest właśnie ukazanie postaw ewaluatorów w tworzeniu wiedzy, w procesie ewaluacji w organizacji sektora publicznego.

Tematyka przedostatniego rozdziału oscyluje wokół marki pracodawcy i identyfikacji siły jej przyciągania na kandydatów do pracy, następnie motywowania ich do rozwoju oraz związania z organizacją na dłuższy czas. Budowanie w sposób świadomy dobrego wizerunku pracodawcy, może być narzędziem wspomagającym wchodzenie w relację organizacji z potencjalnymi pracownikami, jak i utrwalaniem i wzmacnianiem tych relacji, z już zatrudnionymi.

Ostatni rozdział w ramach piątej części niniejszej książki, omawia bardzo istotne zagadnienia dot. przekazywania informacji, ale także rangi szkolenia kolejnych pokoleń ludzi młodych oraz problemów, jakie w tych procesach można zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat. Proces edukacji młodego pokolenia nie powinien być zakłócany przez czynniki ograniczające jego efektywność, stąd też bardzo ważne jest uzmystawianie ludziom młodym problemów, ale i sposobów radzenia sobie z nimi. Bardzo istotne jest także uświadamianie znaczenia pojawiających się barier, często natury mentalnej, które mogą wpływać negatywnie na młodych ludzi i później utrudniać proces usamodzielniania się ich na rynku pracy oraz w normalnym, codziennym życiu.

Przedsiębiorstwa i organizacje swoją efektywność zawdzięczają bezpośrednio kapitałowi ludzkiemu, gdyż to właśnie człowiek w organizacji jest tym najcenniejszym i perspektywicznym zasobem. Często jego kompetencje mają wpływ na wartość firmy i jej wytwory (produkty i usługi) na rynku. Dlatego też analizując funkcjonowanie współczesnych organizacji nie sposób pominąć dominującej w nim roli człowieka, a więc podmiotu, który jest w centrum zainteresowania dyscypliny naukowej, jaką są zachowania organizacyjne.

Podejmowana w publikacji tematyka jest różnorodna i stosunkowo szeroka, a spleta się w obszarze zachowań organizacyjnych. Prezentowanie różnych stanowisk autorów oraz czasem być może prowokowanie do dyskusji i refleksji na wskazany temat, wydaje się mocno uzasadnione i społecznie potrzebne, a takie jest właśnie założenie niniejszej książki. Lektura tej publikacji zapewne będzie mogła się stać asumptem do podejmowania nowych działań i usprawniania zastanej rzeczywistości. Ostateczną ich ocenę pozostawiam Czytelnikowi.

Opracowanie jest kompendium wiedzy dotyczącej zasobów ludzkich w organizacji oraz szeroko pojętej tematyki zarządzania organizacjami. Książka przeznaczona jest dla studentów wszystkich kierunków studiów, pracowników naukowych oraz kadry zarządzającej wszystkich szczebli, pracującej w różnego typu instytucjach.

Marek Makowiec

ZMIANY I TRENDY ZACHODZĄCE
W ZACHOWANIACH ORGANIZACYJNYCH
W OBLICZU NOWYCH WYZWAŃ

WSPÓŁCZESNE CECHY PRACY: KONCEPCJA TEORETYCZNA I WERYFIKACJA EMPIRYCZNA

Wstęp

Dynamiczne zmiany polityczne i gospodarcze wprowadzają także istotne przemiany w sferze pracy. Wzrasta odpowiedzialność pracownika wskutek postępującego zacierania się granic między pracami. Coraz bardziej autonomiczne formy pracy zespołowej utrudniają różnicowanie pracy i zarządzania. Zorganizowanie sieciowe ludzi i maszyn oraz premiowanie współdziałania zastępują stopniowo dotychczasowe znaczenie wydajności indywidualnej. Krótkookresowość zatrudnienia oraz przekazywanie niektórych funkcji poza firmę stają się instrumentami racjonalizacji kosztów [Levine, Sanchez 2007, s. 1-11]. Następuje dynamiczny wzrost zatrudnienia w sektorze usług, a także wzrasta znacząco liczba pracowników okresowych. Kluczowe staje się przejście do gospodarki opartej na wiedzy, w której kapitał ludzki służy do budowy zasobu głównej siły konkurencyjnej firmy: kompleksu wiedzy organizacyjnej. Rysująca się opcja krótkookresowości karier i statusu pracownika zmienia wymagania w projektowaniu pracy. Powstało wiele praktyk zarządzania opierających swoje rozwiązania na projektowaniu pracy, jak just-in-time, kompleksowe zarządzanie jakością, zintegrowane zarządzanie, szczupła produkcja, upodmiotawianie pracowników, wydłużanie i rozszerzanie pracy, samo-zarządzające zespoły itp. [Vough, Parker 2008, s. 411-413]. To przyczynia się do poszukiwań nowych elementów pozycjonowania pracy [Rymaniak 2009, s. 9-29], systemów pracy [Olszewski 2013, s. 7-67], konstrukcji nowych miejsc pracy opartych na technologii pracy [The Essentials.... 2005]. Powstają także nowe koncepcje rozumienia pracy, przekraczające poza zakres pracy ludzkiej [Rymaniak 2011, s. 23-44; 2012, s. 562-572].

Nie oznacza to zarzucenia badań nad elementami pracy indywidualnej [Parker, Atkins, Axtell 2008, s. 149-196]. Uwzględniając za-

awansowanie badań wybrano klasyczny model współczesny projektowania pracy dla weryfikacji empirycznej stanu aktualnego i oczekiwań pracowników. Przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H¹ – postępujący proces „otwierania świata” powoduje także swoje procesy konwergencji, czyli ujednolicanie doświadczeń, opinii oraz postaw pracowników dotyczących pracy;

H² – cechy społeczno-demograficzne zatrudnionych nie różnicują postaw i opinii w zakresie oczekiwań dotyczących pracy.

Dla weryfikacji przyjętych hipotez wyspecyfikowano model badawczy oraz przeprowadzono badania empiryczne.

Współczesny model cech projektowania pracy

Wybrany model projektowania pracy stanowi efekt procesów ewolucji i stopniowego powstawania modeli zintegrowanych, zawierając skumulowany dorobek podstawowych kierunków badawczych. Niektórzy Autorzy pozycjonują historyczne kierunki poszukiwań istoty pracy za pomocą archetypów pracy. Wyróżnia się tutaj cztery podejścia, oparte na różnych założeniach, więc ukierunkowane na uzyskanie różnych efektów. Są one określane jako mechanistyczny, postrzeżeniowy, biologiczny i poznawczy, tworząc ramy interdyscyplinarnej perspektywy projektowania [Campion, Mumford, Morgeson, Nahrgang 2005, s. 367-370].

Problematyka istoty (treści) pracy, sposobów jej podziału oraz określania jest doskonałona od czasów kierunku Naukowej Organizacji Pracy, czyli od okresu Taylora, Adamieckiego i innych badaczy z okresu początków przemysłu. Jej elementy badawcze, w tym kwestie norm czasu, ruchu, intensywności pracy stanowiły podstawę podejścia mechanistycznego i podbudowę

* Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

do zbioru cech zadania. Ponadto jednak zmiana warunków spowodowała konieczność rekonfiguracji kategorii. Wywołało to między innymi potrzebę powrotu do klasycznych elementów jako warunków ograniczających rozwój pracy. Należą do nich elementy synchronizacji czasowej i przestrzennej oraz nomadyzacji organizacji pracy. Tworzą one piątą kategorię badań, zwaną cechami dodatkowymi lub nowymi cechami kontekstualnymi (tabela 1).

Poszukiwania uniwersalnych cech działania doprowadziły do powstania i rozwinięcia koncepcji motywacyjnych, opartych na ogólnych cechach zadania. Rozwijając koncepcję dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga stworzono i rozwinięto teorię właściwości pracy, dominującą w projektowaniu pracy do dnia dzisiejszego [Mikuła, Potocki 1998, s. 47-52, 147-152; Rymaniak 2013, s. 39-50]. Cechy stanowiące jej zakres zawiera kategoria cech zadania (tabela 1).

Tabela 1. Współczesny model cech projektowania pracy

Kategoria cech	Nazwa cechy	Treść
ZADANIA	Znaczenie zadania	stopień dostrzegalnego wpływu działania na życie i dobrostan innych ludzi
	Tożsamość zadania	Wykonywanie wydzielonej, „samoistnej” całości
	Zróżnicowanie zadania	Wymaganie różnych zdolności i talentów
	Autonomia	poziom swobody planowania i wykonania zadania
	Reakcja zwrotna o pracy	Bezpośrednie informacje o skuteczności działania
FIZYCZNE	Warunki pracy	Hałas, światło, barwy, zagęszczenie przestrzeni itp.
	Ergonomia	Pozycja ciała, konfiguracja z narzędziami itp.
	Wymagania fizyczne	Poziom intensywności użycia siły fizycznej
	Obciążenie działania	Konfiguracja pracy stanowi obciążenie fizyczne i psychiczne
	Wyposażenie i narzędzia	Używanie złożonych maszyn, urządzeń, technologii itp.
WIEDZY	Złożoność pracy	Różnorodność zadań, wiedzy i umiejętności
	Przetwarzanie informacji	zwracanie uwagi na zdarzenia, dane monitorowania i aktywnego korzystania ze zdolności poznawczej
	Rozwiązywanie problemów	tworzenie nowych pomysłów, wdrażanie rozwiązań, diagnozowanie i rozwiązywanie błędów, kreatywność
	Zróżnicowanie umiejętności	szerokość możliwości kształtowania i wykorzystania umiejętności
	Specjalizacja	Poziom wyspecjalizowania niezbędnych umiejętności
SPOŁECZNE	Poparcie społeczne	otrzymywanie pomocy od przełożonych i pracowników
	Współzależność	zakres, w jakim pracownicy mogą liczyć na siebie wzajemnie
	Współdziałanie zewnętrzne	Porozumiewanie się i współpraca z osobami spoza organizacji
	Reakcje innych osób	otrzymywanie informacji od innych ludzi na temat ich działania
DODATKOWE	Cykleienne	(wewnątrz)dzienne czasokresy wykonania i rozliczenia
	Presja czasu	Reżim czasowy wykonania jako podstawa
	Horyzont czasowy	Elastyczne czasokresy wykonania i rozliczania
	Praca wirtualna	Praca poza siedzibą z wykorzystaniem technologii łączności
	Wymagania umiejętności i zdolności	Łączenie umiejętności wykonywania różnych poziomów prac: prostych (rutynowych), częściowo złożonych i złożonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cordery, Parker 2007, s. 187-209; Morgeson, Humprey 2008, s. 39-91; Parker, Ohly 2008, s. 233-284; Grant, Fried, Juillerat 2011, s. 417-453; Morgeson, Garza, Campion 2012, s. 525-559].

Zastosowanie koncepcji społecznych procesów informacji rozszerzyło badania nad modelami zintegrowanymi, prowadzącymi od lat 90tych przez M. Campiona. Badane cechy początkowo traktowano jako składnik złożoności pracy. Wydzielono je w samodzielną kategorię w miarę awansowania rozwoju koncepcji wiedzy oraz gospodarki opartej na wiedzy. Powstała kategoria cech wiedzy, istotna dla komunikacji i technologii działań [Potocki 2011, s. 33-57].

Kategoria społeczna wyłoniła się z założeń pierwotnych badań Turnera i Lawrance'a. Zarzucone w modelu właściwości pracy (Job Characteristic Model – JCM) przez Oldhama i Hackmana stopniowo przywracano. Wyniki badań wskazywały bowiem, że postrzeganie pracy i postawy pracowników nie wynikają tylko z obiektywnych przyczyn natury strukturalnej właściwości pracy, ale także ze współtworzenia konstrukcji pracy przez współpracowników, przełożonych, klientów, członków rodziny i innych źródeł, jak dotychczasowe zachowania i doświadczenia. Dzisiaj obrazują proroce i proaktywność [Kilduff, Brass 2010, s. 309-318]. Natomiast cechy fizyczne zawierają szeroko rozumiane ergonomiczne warunki pracy, zarówno materialne, jak i organizacyjne oraz społeczne, istotne z punktu widzenia kultury pracy oraz kultury bezpieczeństwa pracy [Lis 2014, s. 193-201].

Wymienione pięć kategorii cech stanowiły łącznie przedmiot badań empirycznych.

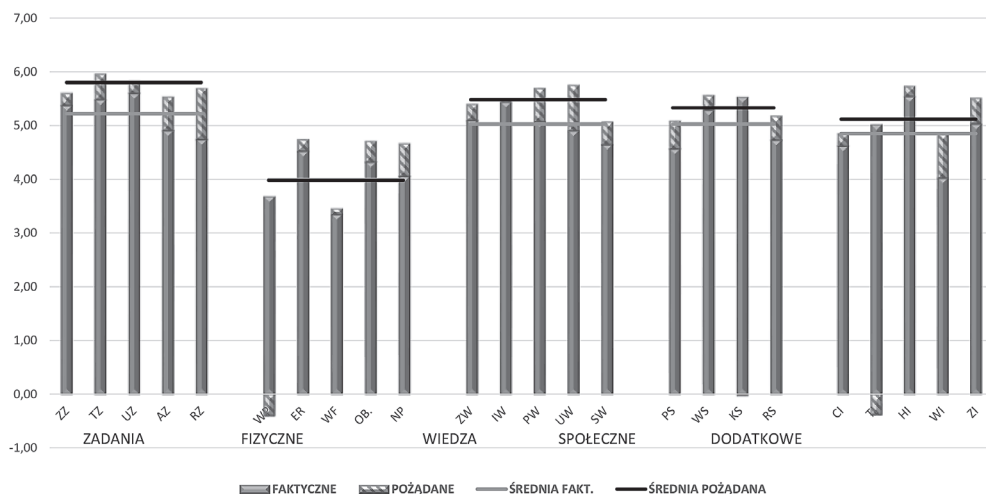
Weryfikacja empiryczna założeń teoretycznych

Metoda badań i dane

Badania przeprowadzono w okresie 10.12.2014 – 15.01.2015 na próbie 280 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach zlokalizowanych na terenie województwa pomorskiego. Ankiety adresowano do przedsiębiorstw, organizacji infrastruktury państwa, instytucji samorządowych oraz organizacji pozarządowych. Dobór próby miał charakter celowy, gdyż Autor założył odzwierciedlenie struktury zatrudnienia w czterech przekrojach: (a) wielkości organizacji mierzonych liczbą zatrudnienia, (b) blokowych rodzajach działalności (przemysł oraz budownictwo – usługi administracyjne czyli administracja oraz instytucje państwowe, jak sądownictwo, wojsko, policja itp. – usługi dla ludności), (c) blokowych segmentach zawodów i specjalności, gdzie wydzielono stanowiska kierownicze, wykonawcze działalności podstawowej, pozostałe, oraz (d) cech struktury społeczno- demograficznej respondentów, jak płeć, wiek, staż pracy. Zastosowanie tak wielowymiarowej procedury oznaczało wielokrotną weryfikację doboru próby, ale uzyskano 93% zgodności z założonymi zbiorami kryteriów.

Po dokonaniu weryfikacji merytorycznej i statystycznej zweryfikowano pozytywnie 254 kwestionariusze badawcze. Uzyskano wysoki poziom zwartości wewnętrznej próby, gdyż współczynnik α Cronbacha wynosi od 0,89 do 0,83 dla opinii dotyczących pracy wykonywa-

Rysunek 1. Cechy i wymiary pracy w opinii respondentów



Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 2. Wyniki badań ankietowych (n=254)

Rodzaje wskaźników	Opinie na temat cech pracy											
	wykonywanej						oczekiwanych					
	OG	ZAD	FIZ	WDZ	SPŁ	DOD	OG	ZAD	FIZ	WDZ	SPŁ	DOD
Wskaźniki syntetyczne	4,82	5,22	3,99	5,03	5,03	4,85	5,14	5,80	3,98	5,48	5,33	5,12
Segmentacja												
Według płci												
- kobiety	4,75	5,13	3,80	4,97	5,03	4,83	5,17	5,81	3,80	5,49	5,38	5,16
- mężczyźni	4,95	5,39	4,33	5,15	5,02	4,88	5,13	5,80	4,30	5,45	5,25	5,04
Według wieku												
- do 24 lat	4,71	5,12	4,04	4,77	4,94	4,69	5,15	5,81	3,98	5,49	5,35	5,12
- 25-34 lata	4,97	5,37	3,93	5,32	5,19	5,05	5,15	5,82	4,02	5,48	5,26	5,17
- 35-44 lata	4,86	5,27	3,87	5,26	5,10	4,79	5,13	5,78	4,03	5,36	5,46	5,04
- 35 i więcej lat	5,19	5,44	4,36	5,43	5,13	5,57	5,23	5,84	4,10	5,60	5,55	5,07
Według stażu pracy												
- do 1 roku	4,67	5,10	4,07	4,62	4,87	4,71	5,04	5,69	3,96	5,36	5,33	4,85
- 1-5 lat	4,74	5,10	3,91	4,92	5,01	4,78	5,10	5,74	3,94	5,37	5,26	5,18
- 6-10 lat	5,06	5,63	3,99	5,53	5,10	5,04	5,29	6,05	4,02	5,81	5,36	5,23
- powyżej 10 lat	4,99	5,29	4,13	5,31	5,20	5,03	5,21	5,84	4,06	5,58	5,46	5,13

Źródło: wyniki badań ankietowych.

nej oraz od 0,89 do 0,78 dla opinii przedstawiających poziom oczekiwań respondentów.

Badania przeprowadzono przy zastosowaniu zmodyfikowanego oraz uproszczonego kwestionariusza projektowania pracy (WDQ). Pierwotna koncepcja kwestionariusza zawiera 77 pozycji zebranych w 19 czynników 4 kategorii cech pracy: zadań, wiedzy, społecznych oraz kontekstowych [Morgeson, Humphrey 2006, s. 1321-1339]. Zastosowane uproszczenie polega na wydzieleniu pojedynczych pozycji reprezentujących czynniki. Jednocześnie zmieniono niektóre pozycje, rozszerzając przy tym zbiór o dodatkową kategorię, czyli cechy dodatkowe. W ten sposób uwzględniono aktualne propozycje teoretyczne dotyczące czynników i kategorii [Grant, Fried, Juillerat 2011, s. 417-453]. W wyniku powyższego powstał kwestionariusz badawczy zawierający 24 pytania, zdublowane i tworzące dwa takie same zbiory. Jeden służy do opinii dotyczących oceny pracy wykonywanej, natomiast drugi do zebrania informacji postulatycznych, czyli oczekiwanych cech pracy.

W kwestionariuszu wykorzystano 7-punktową skalę Likerta, w której przyjęto oznaczenie punktowe: 1 = zdecydowanie nieistotne, 2 = brak wpływu, 3 = raczej brak wpływu, 4 = obojętne (ani tak, ani nie), 5 = zauważalny wpływ, 6 = znaczący wpływ, 7 = zdecydowany, bardzo silny wpływ. Do kwestionariuszy dodano instrukcje dotyczącą zastosowania skali, a w pięciu przypadkach organizatorzy przeprowadzili dodatkowe instruktaże wypełniania kwestionariuszy.

Badania przeprowadzono metoda klasyczną, rozprowadzając kwestionariusze w wersji papierowej i zbierając je po wypełnieniu. Zrezygnowano z wersji elektronicznej, sugerując się doświadczeniami badań pracy. Badacze stwierdzili tam, że istnieje różnica pomiędzy "obiektywizacją" opinii uzyskanej drogą elektronicznego zapisu, a "subiektywnymi" formami typu kwestionariusza ankiety i wywiadu. Te ostatnie zawierają bowiem emocje, co jest niezbędne dla uchwycenia doznań oraz źródeł opinii i postaw pracowników [Levine, Sanchez 2007, s. 1-11].

Tak skonstruowane narzędzia i metoda działania umożliwiają przeprowadzenie wstępnych badań diagnostycznych, umożliwiających ocenę stanu aktualnego oraz propozycji.

Dyskusja nad wynikami badań

Przeprowadzone badania wskazują na fakt niezbyt dużej różnicy pomiędzy średnimi poziomami ocen cech pracy wykonywanej (4,82) a cech oczekiwanych (5,14). Stanowi ona zaledwie 5% wartości skali, co sugeruje, że istnieje wąskie pasmo różnic między rzeczywistością a oczekiwaniami. Istotne jest także porównanie pozycji na zastosowanej skali siedmiopunktowej Likerta z efektami innych badań. Pole i zakres tego pozycjonowania są prawie zgodne z wartościami cech uzyskanymi przy rekonstrukcji modelu Oldhama- Hackmana [Rymaniak 2010, s. 198-213]. Uzyskany w wymienionym badaniu poziom 69% głębokości skali, odpowiada uzyskanym wartościom rozpiętości (69% faktyczne – 73% postulatywne) w prezentowanych tutaj wynikach badań.

Struktura kategorii wykazuje, że najwyższy poziom zachowuje kategoria zadań (rys.1.), a hierarchia ważności kategorii jest taka sama w obu rodzajach opinii: pracy faktycznej oraz oczekiwanej. W następnej kolejności cenią respondenci kategorie wiedzy, społeczną oraz czynniki pozostałe, natomiast zdecydowanie mniej wymagania fizyczne pracy. Cechą szczególną jest fakt, że ostatnia, najniżej ceniona kategoria jest uznawana za kategorię spełniającą oczekiwania. Respondenci lokują ją na poziomie 3,8 skali, czyli 54% możliwości. Natomiast inne kategorie cechuje znaczna rozpiętość między stanem faktycznym a oczekiwaniami. Kategoria zadań ma największą różnicę 0,68 (10% wartości skali), wiedzy 0,52, społeczna 0,30, natomiast czynników pozostałych 0,27 (4% wartości skali). Oznacza to oczekiwania: największego wzrostu w już przodującej kategorii zadań, bardziej znaczącego zagospodarowania wykorzystania wiedzy i umiejętności aniżeli kategorii społecznej (ten sam poziom faktyczny 5,03), oraz wzrostu poziomu czynników pozostałych. Kompleksowy charakter przesunięcia oraz zbliżone wartości cech oczekiwanych, tworzące model bardziej ujednolicony, pozwalają stwierdzić, że H^1 zwerifikowano pozytywnie.

Istotne teoretycznie oraz ważne praktycznie są kierunki zmian strukturalnych kategorii

i czynników (tabela 2). W kategorii zadań posiadają największe znaczenie zróżnicowanie i tożsamość zadania, natomiast respondenci oczekują największej poprawy wartości i statusu pozycji autonomii oraz reakcji zwrotnej o pracy. Sygnalizuje to chęć uzyskanie samodzielności dla wykorzystania wiedzy i umiejętności oraz bardziej merytorycznego kierowania. W kategorii wymagań fizycznych przypada prymat wymaganiom ergonomicznym stanowisk pracy. Respondenci oczekują jednak działań wzmacniających znaczenie obciążenia i jakościowego zróżnicowania zadań oraz wyposażenia i narzędzi. Pozycje te mają wzrosnąć znacząco (nawet o 0,6 w ostatniej pozycji) i razem z ergonomią stanowić trzon cech fizycznych na poziomie 4,69, czyli 67% potencjalnych możliwości. Wobec negatywnych oczekiwań względem warunków pracy, zmiany te wyrównują wartość stanu faktycznego z oczekiwanym.

Oczekiwania w kategorii cech wiedzy dotyczą znaczącego wzrostu specjalizacji, zróżnicowania umiejętności oraz udziału w rozwiązywaniu problemów. Zwłaszcza te dwie ostatnie pozycje powinny wzrosnąć aż o 0,62-0,85; co włączy je do grona najważniejszych wyznaczników pracy. W kategorii społecznej występuje wzrastają oczekiwania w zakresie wsparcia oraz reakcji innych osób, czyli efektu kooperacyjnego. Natomiast w kategorii pozostałej oczekuje się zmniejszenia presji czasu o 5% przy jednoczesnym wzroście elastyczności pracy o 12% zasięgu skali.

Występuje tendencja unifikacji oczekiwań w przekroju płci. W zakresie wykonywanej pracy mają mężczyźni średnią większą o 0,20, natomiast oczekiwania zmniejszają dystans do 0,04, czyli pięć razy. Kluczowe kategorie, jak cechy zadań i wiedzy posiadają takie same wartości oczekiwane u kobiet i mężczyzn. Struktura według kategorii jest tożsama, natomiast cechą znamioną jest wysoki, bo o 0,52 (7% wartości skali) pułap oczekiwań dotyczący lepszego wykorzystania wiedzy i umiejętności kobiet w wykonywanej pracy.

Analizując stany według wieku widzimy, że najwyższe wartości wskaźników ma grupa najstarsza, w wieku 35 lat i więcej. Jedynie grupa w wieku 25-34 lata posiada wyższą wartość kategorii społecznej w pracy wykonywanej oraz kategorii cech dodatkowych w oczekiwaniach. Generalnie można stwierdzić, iż ważność kate-

gorii mierzona poziomem ich wartości wzrasta w miarę przechodzenia do starszych grup wiekowych pracowników.

Podobnie jak w strukturach według wieku, także w strukturze doświadczenia zawodowego jest najwyższy poziom wartości wskaźników znaczenia kategorii. Następuje podział ważności znaczenia kategorii. Grupa pracowników o stażu 6 – 10 lat pracy wykazuje najwyższą wartość w kategoriach zadania, wiedza oraz czynniki dodatkowe. Natomiast pracownicy o stażu powyżej 10 lat mają przewagę wartości wskaźników w kategoriach czynników wymagań fizycznych oraz społecznej.

Uzyskane wyniki segmentacji struktury społeczno-demograficznej respondentów upoważniają do stwierdzenia, że H^2 zweryfikowano pozytywnie.

Wnioski i rekomendacje

Założenia badań muszą uwzględniać współczesnie opinie pracowników, gdyż to one wpływają na realne postawy i zachowania, w odróżnieniu od formalnie poprawnych założeń modelowych. Jakkolwiek zakres przestrzenny badania ma charakter środowiskowy (wojewódzki), to jednak wyniki ukazują tendencje unifikacji, charakterystyczne dla gospodarek i państw otwartych okresu globalizacji.

W badaniach pracy kształtują się wartości cech średnio wokół 5/7 wartości skali Likerta, czyli na poziomie 71,4% głębokości skali. Uwzględniając rozmaite uwarunkowania, jak m.in. biologiczny mechanizm człowieka, czas przygotowania, przebrojenia oraz zakończenia pracy (zadań) itp. można by na podstawie dotychczasowych badań sformułować tezę, że zauważalny wpływ jest poziomem „normalnym” intensyfikacji działań. Przekładając to na gęstość czasową zasobów (intensywność wykorzystania) stwarza to pole do poszukiwań rozwiązań optymalizacji efektywności między 71% czasu pracy pracownika a 94% pracy maszyn i urządzeń.

Wyniki badań ukazują, że dwie pozycje mają wartość większą w wykonywanej pracy, aniżeli oczekują respondenci (rys.1.). To przewymiarowanie dotyczy warunków pracy oraz wykonywania zadań pod presją czasu. Oznacza to, że o ile warunki pracy przy dzisiejszym poziomie techniki są bagatelizowane jako „dane” (nie rozważa się przyszłych skutków kompute-

ryzacji dla zdrowia itp.), o tyle presja czasu zaczyna dokuczać wykonawcom pracy. Zderzając to z innymi oczekiwaniami, jak przeprogramowanie oczekiwań na wyższy poziom, może stanowić istotny hamulec procesów intensywności i elastyczności pracy.

Oczekiwania nie zmieniają statusu kategorii składowych cech pracy. Oczekuje się przesunięcia wartości wszystkich kategorii na wyższy poziom. Zmiana pozycjonowania oznacza jednak wzrost napięcia u samych pracowników, gdyż aż trzy kategorie znajdują się powyżej poziomu normalnego. Dotyczy to zadań (5,80 czyli 83%), wiedzy i umiejętności (5,48 czyli 78%) oraz kategorii wsparcia społecznego (5,33 czyli 76% wartości skali). Wpływ wzrostu na procesy stresu i wypalenia zawodowego, a także na rozwój różnych sytuacji patologii pracy jest trudny do przewidzenia. Dotyczy to zwłaszcza tak zwanych „śmiertelnych praktyk HR”, czyli połączenia wymiarów pracy o niskim znaczeniu i wysokiej autonomii, jak w zawodach pielęgniarstwa, policjanta czy nauczycieli. Należy zwrócić także uwagę na fakt, że nawet przy dobrze zaprojektowanej pracy wzrost stresu sukcesywnie osłabia kreatywność i motywacyjność [Johns, 2010, s. 361-369]. Pracownicy chcą wzrostu wykorzystania swojej wiedzy, co wobec powszechności zjawiska nadkwalifikacji trudno uwzględnić w stosowanych metodach organizacji pracy.

Istotne są wnioski do zarządzania wiekiem, gdyż najwyższą wartość kategorii posiadają pracownicy w wieku średnim i starszym. Drugą grupę stanowią pracownicy w wieku 25-34, czyli w początkowym okresie kariery zawodowej. Ta grupa ma też najwyższe oczekiwania w cechach dodatkowych. Najwyższe poziomy cech w grupie najstarszej są zgodne z obiektywną tendencją demograficzną zatrudnienia. Postępujące „starzenie się” zatrudnienia spowoduje bowiem wzrost znaczenia pracowników starszych w strukturze zatrudnionych.

Zadania są we współczesnych podejściach badawczych oraz modelach ciągle najważniejsze. Nie uwzględnia się wymagań wobec pracownika, a powstaje wtedy wiele innych problemów związanych ze wzrostem liczby cech, ich znaczenia jakościowego, relacji itp. Wymaga to zarówno rozwoju badań szczegółowych, jak i rozszerzenia perspektywy badawczej.

Literatura:

1. Champion M., Mumford T.V., Morgeson F.P., Nahrgang J.D., *Work Redesign: Eight Obstacles and Opportunities*, "Human Resource Management", 2005, Vol. 44, No. 4.
2. Cordery J., Parker S.K., *Work organization*, [in:] *Oxford Handbook of Human Resource Management*, (red.) P. Boxall, J. Purcell i P. Wright, Oxford University Press, Oxford 2007.
3. Grant A.M., Fried Y., Juillerat T.L., *Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives*, [in:] *APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1: Building and developing the organization)*, (ed.) S. Zedeck, American Psychological Association, Washington, DC 2011.
4. Johns G., *Some unintended consequences of job design*, "Journal of Organizational Behavior", 2010, Vol. 31, Iss. 2-3.
5. Kilduff M., Brass D.J., *Job design: a social network perspective*, "Journal of Organizational Behavior", 2010, Vol. 31, Iss. 2-3.
6. Levine E.L., Sanchez, J.I., *Evaluating work analysis in the 21st century*, „Ergometrika”, 2007, Vol. 4, No 1.
7. Lis K., *The levels of safety culture*, [in:] *Advances in Safety Management and Human Factors*, (ed.) P. Arezes i P. Carvalho, AHFE@Conference 2014.
8. Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
9. Morgeson F.P., Garza A.S., Champion M.A., *Work design*, [in:] *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology second ed.*, (ed.) N. Schmitt i S. Highhouse, Vol. 12, Hoboken, John Wiley & Sons, New York 2012.
10. Morgeson F.P., Humphrey S.E., *The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*, "Journal of Applied Psychology", 2006, Vol. 91, No 6.
11. Morgeson F.P., Humphrey S.E., *Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design*, [in:] *Research in Personnel and Human Resource Management*, (ed.) J. Martocchio, Vol. 27, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2008.
12. Olszewski J., *System pracy w warunkach rozwiniętego społeczeństwa informacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
13. Parker S.K., Atkins P.W.B., Axtell C.M., *Building better work places through individual perspective taking: A fresh look at a fundamental human process*, [in:] *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (ed.) G. Hodgkinson i K. Ford, Vol. 23, Wiley, 2008.
14. Parker S.K., Ohly S., *Designing motivating work*, [in:] *Work Motivation: Past, Present and Future*, (ed.) R. Kanfer, G. Chen, R.D. Pritchard, Routledge, New York 2008.
15. Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
16. Rymaniak J., *Formy pozycjonowania pracy w organizacji. Aspekty ekonomiczno-organizacyjne*, [w:] *Zarządzanie informacją w administracji publicznej*, (red.) J. Rymaniak i P. Niedzielski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
17. Rymaniak J., *O nowy paradygmat pracy – ponad i poza człowiekiem*, „Humanizacja Pracy” 2011, nr 1.
18. Rymaniak J., *Relacje człowiek – praca w procesach komunikacji organizacyjnej*, [w:] *Komunikowanie w procesie zmian*, (red.) K. Gołata i P. Michoń, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Poznańskiego nr 146, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
19. Rymaniak J., *Właściwości pracy – ewolucja rozwiązań teoretycznych i zastosowań praktycznych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2013, Volume 1, No. 7.
20. Rymaniak J., *Work in organization: key factors of the reistic approach*, [in:] *Advances in Social and Organizational Factors*, (ed.) P. Vink, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL, USA, 2012.

21. *The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working practices*, (ed.) D. Holman, T.D. Wall, Ch.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard, Wiley& Sons Ltd., Chichester 2005.
22. Vough H., Parker S. K., *Work design research: Still going strong*, [in:] *Handbook of Organizational Behavior, Volume One: Micro Perspectives*, (ed.) J. Barling i C.L. Cooper, Sage Publications Ltd, London- Thousand Oaks 2008.

NARZĘDZIA BUDOWANIA RELACJI PREFEROWANE PRZEZ PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y

Wstęp

W XXI wieku priorytetowego znaczenia w organizacjach nabiera umiejętność szybkiego reagowania na dynamiczne zmiany, celem adaptacji do nowych warunków i wyprzedzenia konkurencji. Turbulentne otoczenie stawia wyzwania również w obszarze zarządzania zespołami pracowniczymi. Współczesna organizacja eksponuje kapitał ludzki, który wykorzystuje wiedzę, umiejętności i kompetencje pracowników, działając w oparciu o zaufanie, dzielenie się wiedzą, empatię oraz troskę o obustronne korzyści. Nowoczesne myślenie o organizacji podkreśla „Positive Organizational Scholarship – jest to nurt, który eksponuje wartości, takie jak wzajemne uznanie i szacunek, współpraca, witalność i spełnienie, które mają służyć dobrej kondycji i zasobności członków społeczności organizacyjnej, które to czynniki stają się warunkami sukcesu współczesnej organizacji” [Glińska-Noweś 2007, s. 38].

Obecnie, niezwykle istotna jest ewaluacja sposobu zarządzania i postawy menedżera, ponieważ na rynku pracy funkcjonuje generacja pracowników pokolenia Y. Przed kadrą zarządzającą stanęło nowe zadanie w postaci skutecznego międzypokoleniowego zarządzania, którego istotą jest eliminowanie stereotypowych schematów myślenia oraz implementowanie elastycznych rozwiązań wobec istniejącego indywidualizmu i odrębnych systemów przekonań.

Różnice w świadomości różnych pokoleń mogą prowadzić do uprzedzeń i nieporozumień między pracownikami, przyczyniając się do braku zaangażowania czy ograniczenia rozwoju. O efektywności i sukcesie organizacji XXI wieku decyduje sprawnie działający zespół pracowniczy, w którym dominują wzajemne relacje, pozytywne zachowania, wysoki poziom współpracy oraz obustronne oddziaływania.

We współczesnych organizacjach odmienniego znaczenia nabierają też nadrzędne wymiary

pozytywnych relacji interpersonalnych, takie jak: zaufanie, wzajemność i lojalność.

W kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników i budowaniu relacyjnej atmosfery pracy kluczową rolę odgrywa kadra menedżerska.

Obecnie rolą menedżera jest swoista edukacja zatrudnionych, polegająca na rozwijaniu odpowiednich postaw i zachowań. „Zadaniem menedżera jest pomoc w wykształceniu proaktywnej postawy wobec organizacji, wiążącej się nie tylko z odpowiedzialnością za swoje działania, ale również za funkcjonowanie swojego zespołu, działu” [Fazlagić 2011, s. 30-33]. Wyzwaniem dla menedżerów jest zidentyfikowanie i umiejętne stosowanie różnorodnych narzędzi budowania relacji interpersonalnych odpowiednio dopasowanych do wartości pracowników i ich indywidualnych potrzeb wykreowanych przez pokolenie.

Celem artykułu jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury, informacji publikowanych w różnych źródłach i wyników badań empirycznych, istoty budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w wielkopokoleniowych zespołach oraz wskazanie niezbędnych narzędzi w tym obszarze.

Autorka podkreśla również rolę menedżera w budowaniu relacji interpersonalnych, jak również sygnalizuje korzyści wynikające z ich występowania, zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika.

Charakterystyka pokolenia Y

„Pokolenie Y” obejmuje osoby urodzone w latach 1981–1995. Młode pokolenie Y to zdolni pracownicy o wysokim potencjale, ze świeżymi umysłami i kreatywnymi pomysłami. Są zainspirowani nowoczesną technologią, bez trudu wyszukują i proponują innowacyjne rozwiązania. Cechuje ich *multitasking*, czyli zdolność do wykonywania kilku zadań jednocześnie. Dorobili

* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

się jednak wielu etykietek, poprzez które postrzega się ich jako roszczeniowych, zuchwałych, nieodpowiedzialnych i niecierpliwych pracowników, co nie sprzyja współdziałaniu w pracy zespołowej.

Generacja „Y” to pokolenie „kłapek” i iPhone-ów. Kłapki symbolizują przeciwstawianie się standardom i sztywnym etykietom, a także wyrażają niechęć wobec schematów. iPhone odzwierciedla preferowany styl komunikacji, w którym dominują internet, emaile i stałe uczestnictwo w mediach społecznościowych.

Młodzi pracownicy sceptycznie podchodzą do pojęcia lojalności. Nie jest dla nich istotne długoterminowe związanie się z pracodawcą. Cenią życie prywatne, będąc wiernymi zasadom *work-life-balance* i oczekują elastycznego wymiaru pracy. O jakości ich życia zaczyna decydować „bycie”, nie zaś „posiadanie” [Chester 2006, s. 29-31].

Pokolenie Y ceni swobodną komunikację, otwarcie wyrażając swoją niezależność, przebojowość oraz domagając się docenienia i pochwały. Prezentowanie postawy roszczeniowej nie jest manifestem pokoleniowym, ale być może próbą wyrażenia rozczarowania z powodu rezygnacji z intelektualnych aspiracji na rzecz podporządkowania wymaganiom współczesnej gospodarki.

Podział pracowników na generacje warunkuje szybki postęp technologiczny. Granicy pokoleń nie wyznaczają jednak daty urodzenia, ale poziom świadomości i elastyczności w sposobie myślenia.

Pokolenie X i *baby boomers*

Na rynku pracy funkcjonują obok pokolenia Y, dwie generacje pracowników – pokolenie X i *baby boomers*.

Pokolenie X – pracownicy urodzeni w latach 1966 – 1980, „żyją po to, żeby pracować”. Wykazują dbałość o merytoryczne przygotowanie i jasność wyznaczonych zadań. Istotne znaczenie mają dla nich konkretne korzyści, również w postaci wartości dodanej (np. pakiety socjalne, możliwość kształcenia czy dodatkowe dni wolne za udział w szkoleniach) oraz budowanie osobistej kariery. Często zatrudnienie traktują w kategoriach win-win. Wysoki status społeczny odgrywa drugorzędną rolę. Są gotowi na długi czas pracy, aby osiągnąć zamierzone cele. Pokolenie X ma wpojone zasady linearnego postępowania i sekwencyjnego wypełniania

obowiązków. Jest nazywane „generacją półbutów i ciężkiej pracy 12/24”.

Baby boomers – pracownicy urodzeni w latach 1949-1965, „pracują po to, żeby przetrwać”. Ich pozycja w organizacji jest zazwyczaj stabilna i ułożona. Wysoko cenią lojalność wobec firmy, prestiż i autorytet przełożonego. Głęboko identyfikują się z zespołem. „Są niezwykle skoncentrowani na pracy i motywowani przez miejsce w hierarchii, stanowisko oraz prestiż. Potrafią poświęcić długie godziny i okresy pracy, bo swoją tożsamość definiują poprzez osiągnięcia zawodowe” [Popiel 2013, s. 74].

Ukształtowane cechy pracowników pokoleń X i *baby boomers* oraz specyfika młodej generacji stanowią duże wyzwanie dla menedżerów. Warunkiem sprostania wymaganiom rynku jest bowiem wyzwolenie zaangażowania w pracę całego zespołu, w warunkach pozytywnych relacji interpersonalnych, dzięki stosowaniu właściwych narzędzi oraz wykazywaniu troski o dobrobyt podwładnych.

Relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych

Relacje interpersonalne odnoszą się do związków między ludźmi lub grupami społecznymi, poprzez sposób wyrażania wzajemnych uczuć i postaw. Są skoncentrowane na interakcjach między ludźmi i odzwierciedlają różnorodne powiązania pomiędzy nimi.

Relacje interpersonalne wykazują charakter pozytywny lub negatywny. Literatura przedmiotu podaje trzy podstawowe kategorie relacji interpersonalnych „wspólnotowe, wymiany społecznej i eksploatacyjne” [Allen 2012, s. 4]. Relacje wspólnotowe odzwierciedlają wzajemność, podkreślają poczucie odpowiedzialności za innych i stanowią interakcję na cudze potrzeby i oczekiwania. Relacje społecznej wymiany obejmują zasoby społeczno-emocjonalne. Nawiązują do jednej z reguł perswazji R. Cialdiniego – reguły wzajemności, według której istnieje potrzeba zobowiązania do odwzajemniania się za otrzymane dobro lub „oznacza poczucie zobowiązania do przyszłego rewanżowania za otrzymane przysługi” [Cialdini 2012, s. 243-245]. Relacje społecznej wymiany „zawierają interakcje, kreujące względne zobowiązanie oparte na wymianie pewnych ekonomicznych dóbr czy wymianie wartości społecznych (zaufanie, emocje)” [Glińska-Neweś 2013, s. 126]. Trzecia ka-

tegoria relacji to relacje eksploatacyjne, należą raczej do relacji negatywnych. Eksponują głównie osobiste korzyści, nie uwzględniając kwestii drugiej strony. Są celowo utrzymywane dla użytkowania własnych profitów.

Wymiarami pozytywnych relacji interpersonalnych są wzajemność, szacunek, sympatia, zaufanie i lojalność. „Znaczenie zaufania jako kluczowego czynnika kształtującego współpracę i rozwój zespołu jest bezspeczne” [Henttonen 2004, s. 250-264]. „Warunkuje ono pewność co do dobrych intencji i motywów, jakimi kierują się współpracownicy, dzięki czemu członkowie zespołu polegają na swoich słowach, decyzjach i czynach” [McAllister 1995, s. 24-25].

Wśród relacji interpersonalnych występujących na gruncie zawodowym na uwagę zasługują relacje formalne i nieformalne. Relacje formalne odnoszą się interakcji przebiegających drogą oficjalną wynikającą ze struktury organizacyjnej i podległości pracowników. Relacje nieformalne opierają się koleżeńskich stosunkach, wspólnych interesach zawodowych, poszanowaniu i wymianie informacji w klimacie zaufania. W procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych niewątpliwie kluczową rolę odgrywają relacje nieformalne, przede wszystkim z uwagi na generowanie obustronnych korzyści.

Korzyści wynikające z pozytywnych relacji interpersonalnych

„Pozytywne relacje interpersonalne to relacje oparte na wzajemności, szacunku, sympatii, zaufaniu, wiarygodności, akceptacji i lojalności” [Glińska-Neweś 2013, s. 10]. Na istotę relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych wskazują wyniki badań firmy Randstad Award SA przeprowadzonych wśród pracowników w 2013 roku, z których wynika, że jednym z najważniejszych czynników, świadczących o atrakcyjności pracodawcy jest przyjazna atmosfera w pracy. Udział pięciu najistotniejszych czynników w tym badaniu przedstawia się następująco [Gurszyńska 2013, s. 13]:

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 1. Stabilna sytuacja zawodowa | 72% |
| 2. Bezpieczeństwo zatrudnienia | 70% |
| 3. Przyjazna atmosfera pracy | 54% |
| 4. Interesująca praca | 50% |
| 5. Wysokie wynagrodzenie | 49% |

Według powyższych wyników badań czynnik „przyjaznej atmosfery pracy” znalazł się rów-

nież wśród trzech najważniejszych, które sprzyjają niskiej fluktuacji pracowników tj. nie przejawiających chęci zmiany miejsca zatrudnienia.

Wspomniane wyżej zaufanie jako kluczowy wymiar pozytywnych relacji interpersonalnych stanowi źródło budowania więzi organizacyjnych, dzięki czemu w pracownikach wyzwała się wzajemność, skłaniająca do współpracy i zaangażowania we wspólne cele.

Wzajemność stanowi też formę wyrażenia szacunku i uznania, co umożliwia dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, prowadząc do tworzenia sieci współzależności i efektywnego działania.

„Relacje interpersonalne w pracy mają duże znaczenie, ponieważ mogą wywrzeć silny wpływ na stosunki i zachowania pracowników” [Allen 2012, s. 48]. „Pozytywne relacje interpersonalne sprzyjają pozytywnemu nastawieniu do wykonywanej pracy, pracownicy odczuwają mniejsze przeciążenie i wysiłek w wykonywaniu pracy, podnosi się ich dobrostan” [Allen 2012, s. 48]. Pozytywnie ukształtowana relacja w miejscu pracy prowadzi do poprawy zdrowia fizycznego i psychicznego, co korzystnie wpływa na zdolność pracownika do zaangażowania się w pracę oraz wzbudza w pracownikach przedsiębiorcze nastawienie.

Realizowanie wyznaczonych zadań w atmosferze zrozumienia, współpracy z pewnością prowadzi do wzrostu efektywności i pozwala ludziom dostrzec sens swojej pracy.

Narzędzia budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w perspektywie przeprowadzonych badań empirycznych

Istotą współczesnych relacji interpersonalnych jest stosowanie takich narzędzi przez menedżerów, które wyzwalą w pracownikach inicjatywę i entuzjazm oraz uruchomią chęć dzielenia się własnym potencjałem na rzecz realizacji celów. W zmieniających się warunkach otoczenia ściśle wykonywanie poleceń czy odtwórcze spełnianie obowiązków już nie wystarczą. Wyzwaniem jest permanentny rozwój i pełne zaangażowanie. W wymaganiach rzeczywistości doskonale odnajduje się pokolenie Y, oczekuje jednak określonej postawy oraz odpowiednich metod w działaniu pracodawcy.

Oczekiwania młodego pokolenia wobec stosowanych narzędzi w obszarze budowania pozy-

tywnych relacji interpersonalnych potwierdzają wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w marcu 2014 roku. W badaniu ankietowym wzięło udział 158 respondentów (studentów i osób pracujących w wieku do lat 30), których zadaniem było m.in. dokonanie oceny istotności poszczególnych narzędzi w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych między przełożonymi a pracownikami, przy użyciu skali 0-100%. Klasyfikacja wskazanych narzędzi dla potrzeb badania została dokonana w oparciu o literaturę przedmiotu, własne obserwacje oraz dostępne opracowania i wywiady dotyczące preferencji wobec stosowanych narzędzi. Analizy statystycznej otrzymanych wyników dokonano na podstawie średnich arytmetycznych. Tabela 1 odzwierciedla dane uzyskane podczas badania.

Najczęściej wymienianym przez respondentów narzędziem budowania pozytywnych relacji jest bieżąca informacja zwrotna od przełożonego (wyniki badań 89%), dzięki której menedżer potwierdza wybrany sposób postępowania albo wskazuje nowy kierunek działania. Okazywanie zainteresowania ze strony przełożonego w formie bieżącej informacji zwrotnej sprzyja kształtowaniu pozytywnych więzi poprzez dostrzeżenie zaangażowania w realizowane zadania.

Silnym trendem w partnerskich relacjach z młodymi pracownikami jest pozostawienie im pełnej decyzyjności w zakresie sposobu organizacji pracy, miejsca wykonywania czy czasu realizacji zadania. Młodzi ceniący równowagę życia zawodowego i prywatnego (wyniki badań 89%) chętnie przyjmą rozwiązania umożliwiające wykonywanie zadania w dogodnym dla

Tabela 1. Średnie arytmetyczne narzędzi budowania pozytywnych relacji interpersonalnych między przełożonymi a pracownikami preferowane przez przedstawicieli pokolenia Y

Narzędzia budowania relacji interpersonalnych		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	Okazywanie uznania w formie bieżącej informacji zwrotnej									89%		
2	Docenienie indywidualnego zaangażowania									87%		
3	Szczerść przy komunikowaniu decyzji									81%		
4	Konstruktywna informacja zwrotna									84%		
5	Umiejętność udzielania krytyki									81%		
6	Możliwość otwartego ujawniania własnych pomysłów							69%				
7	Bezpośrednie mówienie sobie po imieniu								79%			
8	Autorytet nieformalny menedżera								78%			
9	Otwarta i swobodna komunikacja z przełożonym								74%			
10	Wspólne imprezy integracyjne							60%				
11	Zainteresowanie prywatnymi sprawami pracowników				39%							
12	Work Life Balance									89%		
13	Inne (jakie)	0%										

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego, marzec 2014.

siebie czasie lub pracę zdalną. Wyraz pozytywnych, wzajemnych relacji odzwierciedla strategia ROWE (*Results-Only Work Environment*), którą stworzyły Jody Thompson i Cali Ressler.

„Jedną z ważniejszych wartości, której szukają ludzie, jest zachowanie równowagi między pracą a domem. Strategia ROWE jest bezpośrednim narzędziem wspierającym te wartości i zapewniającym pracownikom możliwość spędzania swojego czasu, bez potrzeby stawiania się w biurze na osiem godzin, z dojazdem w tę i z powrotem zajmującym się też często ponad godzinę. O ile zadania są wykonane można robić, co się chce” [Rzepka 2013, s. 64].

Pokolenie Y posiada wysokie aspiracje zawodowe, przy czym na uwagę zasługuje możliwość zaprezentowania indywidualnych rozwiązań wobec wyznaczonych celów. Docenienie indywidualnego zaangażowania, włączenie w ambitne projekty czy powierzenie samodzielnych zadań wraz z przejęciem odpowiedzialności, stanowi doskonałe narzędzie budowania relacji, na co wskazują również wyniki badań (87%). Stosowanie powyższego narzędzia wzbudza także poczucie lojalności i ma istotne znaczenie z uwagi na spostrzeżenie, że pokolenie Y skoncentrowane na własnych celach nie utożsamia się z wartościami i strategią firmy.

Kolejnym, istotnym narzędziem wskazanym przez respondentów jest konstruktywna informacja zwrotna (wyniki badań 84%), sprzyjająca zarówno budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych, jak i kształtowaniu autorytetu menedżera. Poprzez konstruktywną informację zwrotną menedżer wspiera pracownika, dzieląc się własnym doświadczeniem i wiedzą. Daje podstawy do wzmacniania mocnych stron i eliminowania słabych, a jednocześnie potwierdza indywidualne kompetencje, stanowiące szczególnie rodzaj „zaufania kompetencyjnego” – dla autorytetów.

Ten rodzaj zaufania jest szczególnie ważny dla pracowników pokolenia Y, które „hołduje” autorytetowi przechodniemu, oznaczającemu

uznanie konkretnych zdolności czy kompetencji, a nie poszanowanie dla zajmowanego stanowiska. Ten nieformalny wymiar autorytetu, jak pokazują wyniki badań (78%) jest pozytywnie postrzegany przez młodych pracowników.

Podsumowanie

W świetle powyższych rozważań teoretycznych oraz dotychczas przeprowadzonych badań autorka zauważa, że system funkcjonowania pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych i stosowania różnych narzędzi jest niezwykle ważnym i aktualnym problemem nowoczesnych organizacji. Dzięki nim menedżerowie mogą sprostać wyzwaniom współczesnego otoczenia i efektywnie oddziaływać na wielopokoleniowym rynku.

Wpływ pokolenia Y na realizację celów firmy powoli zyskuje na znaczeniu i organizacje zaczynają odczuwać jego prawdziwą siłę. W ciągu ostatnich kilku lat, poprzez umiejętność korzystania z nowoczesnych technologii pokolenie Y przyczyniło się do rozwoju nowych kanałów komunikacji, współpracy i handlu. To właśnie z tego powodu firmy stanęły przed wyzwaniem dostosowania swoich procesów biznesowych oraz wykorzystania nowoczesnych technologii w celu zwiększenia zadowolenia klientów. Współczesny menedżer wychodzi z roli tradycyjnego zarządcy, kierownika, czy też klasycznie rozumianego przywódcy. Klasyczne metody kierowania ludźmi stają się zawodne w nowych czasach i w strukturze międzypokoleniowej. W dynamicznej i nieustannie poddawanej zmianom organizacji wręcz zupełnie się nie sprawdzają i nie spełniają oczekiwań. Konieczne staje się nie tylko rzetelne i właściwe wykonywanie zadań. Bardziej przydatnymi kompetencjami są: odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, samodoskonalenie, inicjatywa, dobra komunikacja, prowadząca do poszukiwania wspólnych rozwiązań i współpraca zespołowa oparta na właściwych relacjach.

Literatura:

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., *Relacje interpersonalne, proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.
2. Allen T.D., *Personal Relationship*, Wydawnictwo Taylor& Francis Group, New York 2012.
3. Chester E., *Młodzi w pracy Jak zadbać o pracowników w pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
4. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2012.
5. Fazlagić J., *Zrozumieć pokolenie Y*, Dyrektor Szkoły, 1/2011.
6. Glińska-Neweś A., *Employee interpersonal relationship*, [w:] *Positive management Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013.
7. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
8. Gurszyńska K., „*Stabilny pracodawca*”, *Personel i Zarządzanie*”, kwiecień 2013.
9. Henttonen K., Blomqvist K., *Managing Distance In a Global Virtual Team: The Evolution of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication*, „*Strategic Change*”, 2005 14 (2).
10. Jarvenpaa S.L., Shaw T.B., Staples D.S., *Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams*, „*Information Systems Research*”, 2004 15 (3).
11. McAllister D.J., *Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation In Organizations*, „*Academy of Management Journal*”, 1995 38 (1).
12. Popiel S., *Generacje a rekrutacja*, „*Personel i Zarządzanie*”, styczeń 2013.
13. Rzepka B., *Zdrowe podejście*, „*Personel i Zarządzanie*”, sierpień 2013.

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI Z GRUPY 55+ JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA WIEKIEM – WYBRANE ASPEKTY

Wprowadzenie

Obserwując współczesny rynek pracy i prognozy dotyczące jego rozwoju należy przyjąć, że jednym z największych wyzwań, z którymi będą musieli zmierzyć się menedżerowie w najbliższych dekadach jest starzenie się społeczeństwa, a co za tym idzie, znaczący wzrost średniej wieku pracowników. Wydłużanie się średniej długości życia ludzi to zjawisko świadczące o wzroście poziomu i jakości życia. Niestety, spadek przyrostu naturalnego powoduje, że szybko zmieniają się proporcje przedstawicieli różnych grup wiekowych w społeczeństwie. Lawinowo wzrasta udział w strukturze ludności przedstawicieli starszej populacji, co musi budzić niepokój wobec wymogu efektywnej polityki społecznej państwa, a także w kontekście procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Aspirujący do miana profesjonalistów menedżerowie już teraz muszą przygotować się do sytuacji, w której w zasobach kadrowych zarządzanych przez nich organizacji znaczącą część stanowić będą pracownicy z grupy wiekowej 55+. Stąd niezbędne jest szukanie odpowiedzi na pytania o efektywny dobór kadr z grupy 55+, narzędzia motywowania tych pracowników i budowania ich zaangażowania, ich doskonalenia zawodowego, oceniania czy tworzenia elastycznej ścieżki kariery. To oznacza potrzebę głębokiej refleksji nad specyfiką tej grupy pracowników: atrybutami jej potencjału zawodowego, ale także strukturą potrzeb, których zaspokajanie warunkuje satysfakcję z pracy i w konsekwencji postawy oczekiwane przez pracodawcę.

Rozdział ten ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy rozwijanej w ramach koncepcji zarządzania wiekiem oraz wypracowanie na tej podstawie rekomendacji dla praktyków zarządzania stających przed

koniecznością zarządzania organizacjami, w których systematycznie i znacząco zwiększa się udział pracowników z grupy wiekowej 55+.

Zmiany demograficzne jako przesłanka zarządzania wiekiem

Postępujący proces starzenia się społeczeństw jest szczególnie widoczny w krajach rozwiniętych, ale jego konsekwencje odczuwa gospodarka w skali globalnej. Analizowane problemy nie omijają także Polski. W kilku aspektach są one wręcz poważniejsze, a ich skala, zgodnie z prognozami, może się dodatkowo znacząco nasilić w ciągu najbliższych dekad.

Od kilkudziesięciu lat w ogóle ludności wielu państw europejskich zwiększa się udział osób dojrzałych i starszych. Od 1995 roku co miesiąc przybywa na świecie milion osób, które ukończyły minimum 60. rok życia. Według szacunków Światowej Organizacji Zdrowia w 2025 roku liczba osób w wieku 60+ będzie wynosiła na świecie 1,2 mld, a w 2050 roku osiągnie poziom 2 mld. Przewiduje się również, że już w 2030 roku co trzecia osoba w krajach europejskich będzie miała ponad 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej będzie w wieku co najmniej 80 lat [Schimanek 2010 (b), s. 42]. Z powyższymi zjawiskami koreluje także zwiększająca się długość ludzkiego życia: dla Europejczyków z rocznika 2004 wynosi ona już blisko 76 lat wśród mężczyzn i prawie 82 lata wśród kobiet. Wzrost gospodarczy, poprawa warunków zdrowotnych, postęp w medycynie i technologii medycznej sprawiły, że w ostatnim 50-leciu przeciętna długość ludzkiego życia wzrosła o 20 lat. Im mniejszy przyrost naturalny, tym bardziej kurczy się z kolei liczba pracowników, którzy utrzymują coraz liczniejszych emerytów. Wyraźnie widać to w prognozach demograficznych (por.: tabela 1).

* Politechnika Białostocka

Tabela 1. Prognoza zmian demograficznych w wybranych krajach europejskich

Kraj/rok	Udział osób w wieku powyżej 65 roku życia w %		
	2010	2030	2050
Polska	13,5	21,4	28,0
USA	13,0	18,6	19,8
Rosja	12,9	18,9	22,7
Niemcy	20,5	27,1	29,7
Wielka Brytania	16,6	21,24	22,3

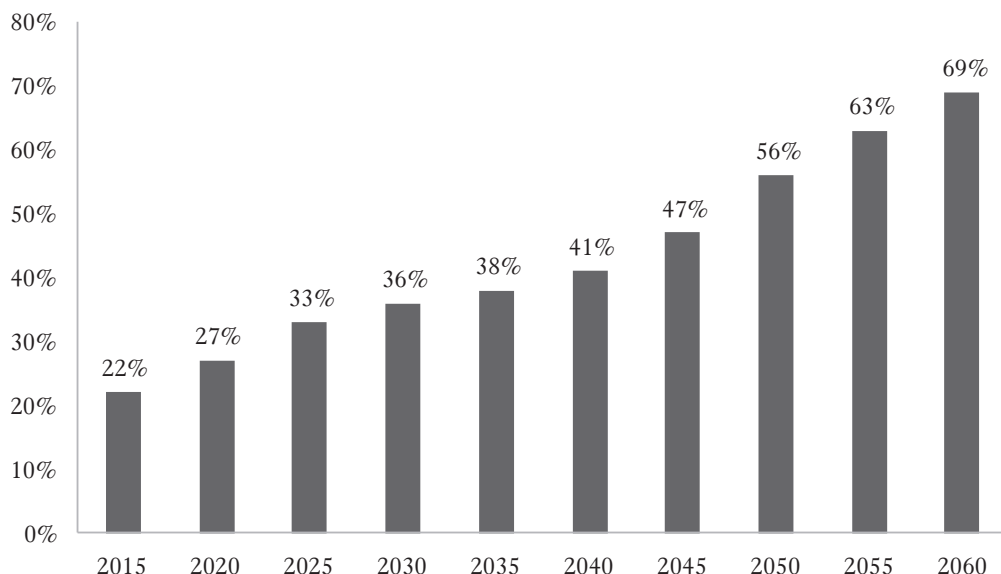
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gołębiowska 2014, s. 35].

Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego w 2035 r. liczba osób w wieku poprodukcyjnym osiągnie w Polsce prawie 9,6 mln, podczas gdy w 2008 r. wynosiła 6,2 mln. Do 2020 roku osób w wieku produkcyjnym będzie już o około 2 mln mniej niż obecnie, zaś do 2035 roku ubytek wyniesie ponad 3,8 mln, co stanowi równowartość 28% osób pracujących poza rolnictwem w 2010 roku. O pracowników będzie więc coraz trudniej, a w szczególności o pracowników stosunkowo młodych [Liwiński, Sztanderska 2010, s. 15]. Według kryteriów opracowanych przez E. Rosseta [1959, s. 20-34] wskaźnik świadczący o przekroczeniu progu demograficznej starości jest 12% udział ludzi powyżej 60. roku życia w ogólnej liczbie ludności. Z danych zawartych w tabeli nr 1 wynika,

że Polska już należy do państw o zaawansowanym procesie senioralizacji, który z upływem czasu będzie się pogłębiał. Jest to jeszcze bardziej widoczne w prognozach opublikowanych przez T. Szimanek [2010 (b)] (por. wykres 1).

Na proces starzenia się społeczeństwa polskiego wskazuje również mediana wieku. W roku 2000 wynosiła ona 35,4 lat, podczas gdy w 2013 średnia wieku osiągnęła wartość 38,7 lat [Brdulak 2014, s. 161]. Sytuację na rynku pracy, tym samym stan zasobów kadrowych polskich organizacji, mogą dodatkowo pogorszyć migracje zagraniczne. Ich wynik po akcesji Polski do Unii Europejskiej jest ujemny, co daje powody by przypuszczać, że spadek ludności w wieku produkcyjnym będzie się pogłębiał. Biorąc pod uwagę fakt, że emigrują głównie osoby młode,

Wykres 1. Prognoza stosunku liczby osób 65+ do liczby osób w wieku 15-64 lata w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Schimanek 2010 (b), s. 8].

proces zmniejszania się liczby młodych pracowników może okazać się z czasem jeszcze poważniejszy, niż wynika to z zaprezentowanych prognoz demograficznych.

Istota zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim wywodzącą się z idei zarządzania różnorodnością. Za twórców podstaw teoretycznych koncepcji zarządzania wiekiem uważa się Finów, którzy też jako pierwsi zaczęli wdrażać rozwiązania praktyczne z tego zakresu [Schimanek 2010 (b), s. 44]. Termin zarządzanie wiekiem można analizować w dwóch głównych wymiarach: szerszym (z perspektywy gospodarki) i węższym (z perspektywy konkretnej organizacji, a nawet pojedynczego pracownika), dlatego też trudno o jedną, uniwersalną definicję tego pojęcia. Za stosunkowo popularną należy uznać definicję A. Walkera [2005, s. 685] stwierdzającą, że zarządzanie wiekiem odnosi się do: „(...) różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”.

W ujęciu szerokim zarządzanie wiekiem jest postrzegane jako zarządzanie globalnym procesem starzenia się pracowników, w którym dominującą rolę przypisuje się polityce państwa. Obejmuje ono różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania, które mogą (i powinny) być podejmowane przez wiele podmiotów, takich jak: rząd, partnerzy społeczni, pracodawcy, jak i przez samych pracowników. W tej perspektywie akcentuje się konieczność integrowania działań w zakresie zarządzania wiekiem, które realizowane są na różnych poziomach oraz wspierania rozwiązań wdrażanych w organizacjach przez odpowiednie programy i projekty obejmujące skalę całego kraju, a nawet świata [Moczyłowska, Kowalewski 2014, s. 131-138]. W ujęciu wąskim zarządzanie wiekiem to takie zarządzanie pracownikami, w którym w sposób szczególny uwzględnia się naturalny problem ich starzenia się. Jest zatem równoznaczne z podejmowaniem określonych działań, które umożliwią racjonalne oraz efektyw-

ne zarządzanie kapitałem ludzkim dostępnym w organizacji, w tym pracownikami starszymi. Innymi słowy, jest to proces zarządzania bezpośrednio skorelowany z próbą uzyskiwania korzyści wynikających z zatrudniania personelu cechującego się zróżnicowanym wiekiem. Wskazana różnorodność to cenny zasób organizacji, który może stanowić element jego przewagi konkurencyjnej, korzyści biznesowych i większych zysków. Zarządzanie wiekiem można zatem rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji tak, aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła korzyści organizacji i satysfakcję pracownikom. Zarządzanie wiekiem powinno być zatem kompleksowym i systemowym spojrzeniem na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój. Powinno dotyczyć wszystkich istotnych elementów procesu kadrowego: od planowania zatrudnienia i doboru pracowników, przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (kształcenie, treningi, system motywacyjny, polityka wynagrodzeń i awansów), organizację miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia stanowisk pracy, elastyczne formy zatrudnienia), aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę [Schimanek 2010 (a), s. 42]. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać indywidualne podejście do pracowników z wszystkich grup wiekowych, a zatem powinno być dalekie od stereotypowego myślenia o zarządzaniu ich rozwojem i karierą.

Osoby z grupy wiekowej 55+ jako pracownicy

Przedstawione w pierwszej części rozdziału dane wskazujące na wzrost liczby pracowników z grupy 55+ skłaniają do pytania o to, czy grupa ta w istotny sposób różni się od pracowników młodszych, a jeśli tak, na czym te różnice polegają? Analiza aktualnego stanu badań na ten temat prowadzi do ostrożnego wniosku, iż w literaturze naukowej konkurują ze sobą dwa przeciwstawne stanowiska: w pierwszym podkreśla się negatywne cechy pracowników starszych, w drugim ich cechy pozytywne wynikające głównie z doświadczenia życiowego. Pierwsze podejście eksponuje to, że z wiekiem u każdego człowieka następują naturalne zmiany fizyczne i psychiczne związane z procesem starzenia się, stąd za oczywiste należy uznać, że negatywnie wpływają one na zachowania ludzi w środowisku

pracy. Do najważniejszych zmian należą: większa męchliwość, nasilający się lęk przed zmianami, niechęć do uczenia się, konserwatyzm, tzw. „starcza nieomyślność”, czyli przekonanie ludzi starszych, że wszystko wiedzą i robią najlepiej, bo mają większe doświadczenie. Taki zbiór cech jest fundamentem stereotypu „starszego wiekiem pracownika” widocznego w świadomości pracodawców. Z badań wynika (por.: [Richert-Kaźmierska, Stankiewicz 2013]), że w obrazie pracownika 55+ dominują: niskim poziom wykształcenia i umiejętności technicznych, niska wydajność pracy, niesatysfakcjonująca kreatywność i brak innowacyjności czy wreszcie brak zdolności przystosowawczych do zmieniających się wymagań rynku. W badaniach R.A. Posthuma i M.A. Campion [2009, s. 58-188] ten nieprzychylny wizerunek dodatkowo wzmacniają takie cechy, jak: niższy poziom aspiracji oraz mniejsza niż u młodszych pracowników odporność na oddziaływanie czynników stresujących. W polskich warunkach w obrazie pracownika z grupy wiekowej 55+ eksponuje się atrybuty charakterystyczne dla tzw. *homo sovieticus*: roszczeniowego, niesamodzielnego spadkobiercę najgorszych cech systemu socjalistycznego nieprzystosowanego do pracy w warunkach wolnego rynku [Krzyżanowska 2013, s. 85].

Trzeba przy tym podkreślić, że tak nieprzychylny stereotyp pracowników z grupy 55+ często powoduje działania dyskryminacyjne. Co więcej, wpływa na samoocenę starszych pracowników, którzy odbierając sygnały świadczące o negatywnej ocenie ich kompetencji, internalizują takie przekonania i zaczynają postępować zgodnie z ich treścią [O'Brien, Hummert 2006, s. 338-358].

Stanowisko drugie opiera się na przekonaniu, że każda próba oceny wartości człowieka przez pryzmat jego płci, wieku, wykształcenia czy zamożności nosi znamiona jakiejś dyskryminacji. Jak podkreśla M. Szyszkowska [2014, s. 29-30], wartość człowieka (także tę jako pracownika) wyznacza głównie poziom jego rozwoju duchowego, który wymaga czasu, i dlatego częściej jest domeną ludzi starszych. Rozwój duchowy nie może być jednak utożsamiany z rozwojem religijnym, ale oznacza odporność na propagandę, niezależność myślenia, rozbudowany światopogląd, tolerancję, pogłębioną wiedzę opartą na doświadczeniu życiowym. Wskazuje się również [Krzyżanowska 2013, s.

84-85] na bogaty wachlarz pozytywnych cech i zachowań starszych pracowników stanowiących wręcz o ich przewadze nad pracownikami młodymi. Są to: doświadczenie zawodowe wynikające z długoletniej praktyki, doświadczenie życiowe, dyspozycyjność związana z tym, że ich życie rodzinne jest bardziej ustabilizowane (najczęściej mają już odchowane dzieci, więc mogą więcej czasu poświęcić pracy zawodowej), lojalność wobec pracodawcy, większy szacunek wobec pracy i traktowanie jej jako wartości samej w sobie, przywiązanie emocjonalne do miejsca pracy, w którym niekiedy przepracowali większość swojego życia, większą solidność, staranność, odpowiedzialność i stabilność emocjonalną.

W ocenie autorki uzasadnione jest połączenie obu opisanych punktów widzenia. Faktem jest, że wraz z wiekiem człowiek zmienia się i nawet osoby, która bardzo dbają o swoją kondycję psychiczną i fizyczną nie są w stanie zatrzymać tzw. „zegara biologicznego”. Naturalne zmiany psychofizyczne związane z procesem starzenia się powodują, że wraz z wiekiem spada wydajność pracownika, zwłaszcza w zakresie pracy umysłowej wymagającej percepcji sensorycznej, pamięci operacyjnej i szybkiego przetwarzania informacji WHO [Aging and Working 1993, s. 14-15]. Z drugiej jednak strony trzeba pamiętać, że zachowania ludzi w środowisku pracy stanowią wynik bardzo wielu zmiennych, a wiek jest tylko jedną z nich. Cechy najważniejsze w kontekście aktywności zawodowej ludzi: ich inteligencja, otwartość na zmianę, poziom życiowej energii, motywacja do uczenia się, zdolność do współpracy i zaangażowania są w większym stopniu wynikiem indywidualnych cech osobowości, niż pochodną wieku.

Jednym z elementów budzących obecnie duże kontrowersje w ocenie wartości kompetencji zawodowych pracowników z grupy 55+ jest poziom ich akcepcji dla nowych technologii i ściśle z nim powiązany poziom ich umiejętności technicznych. Badania na ten temat są niejednoznaczne. Starsze badania [Turner, Turner, Van de Walle 2007, s. 287-296] wskazują na to, że w postawach pracowników 55+ wobec nowych technologii dominują niechęć i silny lęk. Pokolenie 55+ bywa wręcz określane mianem „wykluczonego cyfrowo”, przy czym nie chodzi tu o utrudniony dostęp do komputera czy internetu, ale o brak motywacji do korzystania

z tych narzędzi i umiejętności posługiwania się nimi [van Dijk 2005, s. 71-90]. Nowsze badania [Rizutto 2011, s. 1612-1620] pozwalają na wniosek, że rośnie gotowość starszych pracowników do rozwijania swoich umiejętności IT i świadomość, że jest to ważny element ich kompetencji zawodowych.

Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ – rekomendowane praktyki menedżerskie

Z badań autorki nad mentoringiem [Moczyłowska 2014, s. 181-190] jako narzędziem zarządzania wiekiem wynika, że w ocenie menedżerów polskie przedsiębiorstwa nie są przygotowane do podejmowania wyzwań związanych ze zmianą średniej wieku pracowników. Problem ten nie jest dyskutowany na poziomie zarządu. Brak także inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem ze strony działu personalnego. Problematyka ta wydaje się badanym odległą w czasie, choć ważną i nieuchronną.

Trudno o wypracowanie uniwersalnych działań, czy tym bardziej strategii zarządzania starszymi wiekiem pracownikami, jest bowiem oczywiste, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi (a także kapitałem ludzkim) musi być skorelowana ze strategią biznesową organizacji i podporządkowana osiągnięciu jej celów strategicznych. Działania podejmowane w ramach funkcji personalnej adresowane do pracowników z grupy 55+ muszą zatem uwzględniać specyfikę organizacji wynikającą z bardzo wielu zmiennych, na przykład: branży, wielkości firmy, przedmiotu działania, misji, stanu i struktury zasobów ludzkich, kondycji ekonomicznej, pozycji na rynku, kultury organizacyjnej i wielu innych.

Mimo tych naturalnych ograniczeń można zaryzykować twierdzenie, że istnieją pewne działania, które mają walor uniwersalności, czyli mogą przyczynić się do budowania, doskonalenia i lepszego wykorzystania potencjału kompetencyjnego starszych wiekiem pracowników.

Do działań o szczególnym znaczeniu należy zaliczyć tu promocję i ochronę zdrowia, przy czym nie chodzi tu tylko o zapewnienie ergonomicznych warunków pracy wynikających z przepisów BHP. To działania wykraczające daleko poza obowiązki wynikające z regulacji prawnych. Szeroko rozumiana profilaktyka oraz zagwarantowanie pracownikom dostępu do profesjonalnej opieki medycznej, w tym

ukierunkowanej na problemy zdrowotne ludzi w wieku 55+, mogą znacząco obniżyć straty wynikające z absencji chorobowej pracowników i poprawić ich satysfakcję z pracy. Coraz częściej profesjonalnie zarządzane organizacje finansują swoim pracownikom szczepienia przeciw grypie, masaże lecznicze kręgosłupa, dopłacają do karnetu na basen czy siłownię, ustalają specjalne nagrody za zerwanie z nałogiem tytoniowym i podejmują wiele innych działań, których wspólnym mianownikiem jest dbałość o kondycję i zdrowie pracowników. To działania obejmujące nie tylko sferę fizyczną, ale także, a może nawet przede wszystkim psychiczną: budowanie przyjaznego środowiska społecznego, sprzyjającego nawiązywaniu i podtrzymywaniu więzi międzyludzkich, dobra atmosfera w miejscu pracy wolna od niezdrowej rywalizacji i presji psychologicznej wynikającej z nastawienia na nienaturalnie wyśrubowane normy efektywności, to najlepsza profilaktyka stresu organizacyjnego i wypalenia zawodowego. Inwestycja w zdrowie, w zdrowy styl życia zatrudnionych to dowód na rosnącą świadomość menedżerów o istnieniu konkretnych, bardzo wymiernych korzyści, które czerpią obie strony: pracodawcy i pracownicy, a których źródło tkwi w dobrej formie psychofizycznej pracownika.

Przykładem działań prozdrowotnych jest również rozwijanie wielokompetencyjności pracownika. Polega ono na tym, że każda z osób w danym dziale jest systematycznie przydzielana do innych obowiązków. Wielozadaniowość jest ważnym aspektem zarządzania wiekiem z uwagi na to, że przyczynia się do znacznego obniżenia ryzyka nabycia chorób zawodowych, czy związanych z monotonią jednego rodzaju prac. Przykładem tego typu praktyk jest francuskie przedsiębiorstwo z branży samochodowej Oxford Automotive. W tej branży, we Francji, przeciętny wiek pracownika wynosi 45 lat, a jest to praca mocno obciążająca fizycznie. Rozwijanie szerokiego wachlarza umiejętności jest więc sposobem na rozwiązanie niektórych problemów związanych ze starzejącą się załogą. Wielozadaniowość nie tylko zmniejsza ryzyko chorób wynikających z obciążenia pracą w warunkach ryzyka, ale ułatwia również znalezienie pracy pracownikowi, dla którego dotychczas wykonywane zajęcia stają się zbyt uciążliwe lub niemożliwe do wykonania w sposób wystarczająco efektywny z punktu widzenia pracodawcy.

Jednym z najważniejszych i prawdopodobnie najtrudniejszych elementów zarządzania starszymi pracownikami jest motywowanie ich do dzielenia się wiedzą z osobami młodszymi. Badania wskazują [Moczydłowska 2014, s. 181-192], że w polskich organizacjach stosunkowo powszechna jest niechęć do dzielenia się wiedzą. Wynika ona z wielu przyczyn, w tym z uwarunkowanego kulturowo indywidualizmu oraz silnej wewnętrznej konkurencji. Pracownicy z grupy wiekowej 55+ często odczuwają lęk przed marginalizacją, stąd swoją specjalistyczną, zdobywaną latami wiedzę traktują jako swoistą „polisę ubezpieczeniową” będącą źródłem bezpieczeństwa, a nawet uprzywilejowanej pozycji tego, który ją posiada. Sytuację pogarsza fakt, że w systemach motywacyjnych większości przedsiębiorstw brak bodźców zachęcających pracowników do nawiązywania spontanicznych relacji mistrz-uczeń. Międzypokoleniowemu transferowi wiedzy nie sprzyjają również głębokie różnice między pokoleniami (różnice w sferze wartości, preferowanego stylu pracy oraz postaw wobec pracy i zawodu) utrudniające lub wręcz uniemożliwiające budowanie relacji, na których powinien opierać się wewnątrzorganizacyjny proces przepływu wiedzy. Zbudowanie środowiska opartego na poczuciu bezpieczeństwa, sprzyjającego dobrym relacjom międzyludzkim to dziś naj-

większe wyzwanie menedżerskie dla wszystkich tych, którzy dostrzegają wartość spontanicznej, niewymuszonej wymiany wiedzy między przedstawicielami różnych pokoleń.

Wnioski i konkluzje

Starzenie się społeczeństwa niesie ze sobą szereg wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania. W ocenie autorki, wzrost udziału pracowników z grupy 55+ w ogóle zasobów kadrowych organizacji nie musi być źródłem niekorzystnych zjawisk i procesów, pod warunkiem podejmowania przez pożądaných działań wyprzedzających. Do najważniejszych i jednocześnie uniwersalnych należą: promocja zdrowia i zdrowego stylu życia, świadome kształtowanie polityki wielokompetencyjności, budowanie przyjaznego środowiska organizacyjnego sprzyjającego tworzeniu się więzi międzyludzkich i wymianie między pokoleniami cennej wiedzy organizacyjnej. Jednocześnie należy uwrażliwiać menedżerów na ryzyko jawnej lub ukrytej dyskryminacji starszych pracowników wynikającej z krzywdzącego, stereotypowego myślenia o tej grupie ludzi. Mimo naturalnych ograniczeń wynikających z procesu starzenia się, najczęściej mają oni do zaoferowania swojemu pracodawcy atrakcyjny potencjał kompetencyjny.

Literatura:

1. *Aging and Working Capacity*, WHO Technical Report Series, Genewa 1993.
2. Brdulak H., *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I.
3. Gołębiowska E., *Zarządzanie dobrostanem społecznym w dobie zmian demograficznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I.
4. Krzyżanowska Ł., *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 2013, vol. 291.
5. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
6. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
7. Moczydłowska J.M., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, tom XV, zeszyt 11, część I.
8. O'Brien L.T., Hummert M.L., *Memory performance of late middle-age adults: Contrasting self-stereotyping and stereotype threat accounts of assimilation to age stereotypes*, „Social Cognition”, 2006, vol. 24.
9. Posthum R.A., Campion M.A., *Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions*, „Journal of Management”, 2009, vol. 35.

10. Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K., *Kompetencje pracowników 55+ w opinii pracowników z młodszych grup wiekowych*, „E-mentor”, 2013, nr 1 (48).
11. Rizutto T.E., *Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter?*, „Computers in Human Behavior”, 2011, vol. 27.
12. Rosset E., *Proces starzenia się ludności. Studium Demograficzne*, Warszawa 1959.
13. Schimanek T., *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010 (a).
14. Schimanek T., *Społeczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększaniu*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010 (b).
15. Turner P., Turner S., Van de Walle G., *How older people account for their experiences with interactive technology*, „Behavior and Information Technology”, 2007, vol. 26.
16. van Dijk J.A.G.M., *The Deepening Divide, Inequality in the information Society*, Sage, London 2005.
17. Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organizational Behavior”, 2005, vol. 10 (1).

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO WYZWANIE MENEDŻERÓW. WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU STARSZYCH PRACOWNIKÓW – CASE STUDY

Wstęp

Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżenie zarządzania różnorodnością w ujęciu nie tylko teoretycznym, ale również praktycznym. To praktyczne ujęcie, wyrażane aktualnymi potrzebami ale i prognozami organizacji objętych cytowanymi badaniami, każe spojrzeć na zarządzanie różnorodnością jako na jedno z większych wyzwań współczesnych kadr kierowniczych. Zamierzeniem autorki było również wykazanie, że wbrew powszechnym mitom, zarządzanie różnorodnością nie jest domeną wyłącznie dużych organizacji oraz że możliwe jest osiągnięcie korzyści na poziomie organizacji również w wyniku rozwiązań obejmujących wybrany obszar problemowy istotny z punktu widzenia potrzeb danego podmiotu. W odniesieniu do tych celów autorka w niniejszym opracowaniu prezentuje program rozwoju zawodowego dedykowany pracownikom powyżej 50 roku życia zatrudnionym w bankach spółdzielczych jako przykład wdrożenia rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością. W ramach opisanego studium przypadku przedstawiono zarys sytuacji problemowej (potrzeb organizacji uzasadniających wdrożenie rozwiązania), kolejne etapy przygotowania programu rozwojowego z naciskiem na współpracę z odbiorcami wypracowanego rozwiązania a także rezultaty wdrożenia programu rozwojowego w 15 organizacjach.

Zarządzanie różnorodnością – przejściowy trend czy trwała potrzeba?

Różnorodność i zarządzanie różnorodnością są popularne od lat, zarówno w nauce, jak i w praktyce, wbrew często spotykanemu w polskiej literaturze pogładowi, iż jest to koncepcja stosunkowo nowa (np.: [Leks-Bujak 2014]). „Różnorodność to jeden z najbardziej popu-

larnych tematów biznesowych ostatnich dwóch dekad. Stawiany obok jakości, przywództwa i etyki, jest przy tym jednym z najbardziej kontrowersyjnych i słabiej zrozumianych” [Anand, Winters 2008, s. 356]. Osadzona w filozofii sprawiedliwości społecznej i prawach człowieka jest obszarem sprawiającym kłopoty definicyjne z uwagi na mnogość pojęć wywołujących różne rozumienia i reakcje emocjonalne. Mimo to, na gruncie praktycznym różnorodność i włączenie (*inclusion*) pojawiają się wśród najczęściej dyskutowanych problemów. W badaniu Aon Hewitt 8th HR Barometer 57% respondentów uznało różnorodność za kwestię strategiczną a 43% wskazało ją jako kluczowy priorytet. Jednocześnie 48% badanych firm potwierdziło, że nie ma programu dedykowanego różnorodności, ale też jego wdrożenie traktuje jako kluczowe aż 43% [Aon Hewitt 2013].

Koncepcja zarządzania różnorodnością ewoluowała. Początkowo kładziono nacisk na równe szanse grup niedoreprezentowanych, potem akcent przesunął się na równy dostęp do praw i pracy bez względu na przynależność do jakiegokolwiek grupy. [Lawthom 2007, s. 417-418] Współczesne podejście akcentuje różnice indywidualne, powszechnie uznaje się, że zarządzanie różnorodnością polega na dostrzeganiu i wykorzystaniu różnic między ludźmi na rzecz organizacji, a w tym celu tworzeniu środowiska otwartości i tolerancji. Posłużmy się jedną z często cytowanych w polskiej literaturze definicji: „Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana

* Prezes Orange Hill Sp. z o.o.

i doceniana i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji” ([Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009, s. 8] szerzej: [Bombiak 2014, s. 112]). W podejściu tym różnica, która jest nieodłącznym elementem każdej organizacji, nie jest traktowana jako deficyt, ale jako potencjał.

Obecnie w Polsce dopiero rozpoczyna się proces rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością na gruncie praktycznym. Nie można jednak zgodzić się ze stwierdzeniem, że pojęcia z zakresu zarządzania różnorodnością są obce polskim przedsiębiorstwom (np. [Kłos 2013¹]). Doświadczenia praktyczne dowodzą, że tak nie jest, choć przyznać należy, że wiedza menedżerów na temat zarządzania różnorodnością jest niepełna, a rozwiązania praktyczne nie przyjmują charakteru systemowego i charakteryzują się niską trwałością.

Konieczność podejmowania działań w obszarze zarządzania różnorodnością wymusza prawo. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy wprowadza wymóg ujawniania przez duże spółki giełdowe informacji na temat stosowanej polityki różnorodności, składu jej organów administracyjnych, zarządzających i nadzorczych. Od 2017 roku duże spółki giełdowe zobowiązane będą do raportowania w sprawozdaniu z działalności, a dokładniej w oświadczeniu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, informacji dotyczących takich aspektów jak np.: wiek, płeć, pochodzenie geograficzne, wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Będą również musiały wykazać cele polityki zarządzania różnorodnością oraz jej rezultaty w danym okresie sprawozdawczym. Zgodnie z zasadą *comply or explain* w przypadku nieprzewodzenia działań w obszarze różnorodności spółka zobowiązania będzie do ujawnienia tego faktu oraz wyjaśnienia jego przyczyn.

Również rzeczywistość biznesowa coraz mocniej ukierunkowuje menedżerów na zarządza-

nie różnorodnością, co potwierdzają badania. Raport *Values-based diversity. The challenges and strengths of many* [Economic Intelligence Unit 2014] wskazuje listę zjawisk, które wymuszają w najbliższym czasie największe zmiany w zakresie zarządzania ludźmi oraz w strategiach HR:

1. Niechęć do przyswojenia wartości organizacyjnych przez pracowników – wskazana przez 57% respondentów;
2. Konflikty wartości w ramach zespołów pracowniczych – 51%;
3. Zróżnicowanie edukacyjne pracowników – 50%;
4. Nierealne oczekiwania pokolenia millenialsów – 47%;
5. Wzrost udziału kobiet na rynku pracy (na rynkach rozwijających się) – 46 %;
6. Potrzeba wykonywania pracy w kilku językach – 43%;
7. Różnice kulturowe i/lub religijne w ramach organizacji – 36%;
8. Zmieniający się stosunek do orientacji seksualnej – 35%;
9. Zatrudnianie większej ilości osób niepełnosprawnych – 32%.

Wyniki dowodzą, jak mocny akcent kładzie się na zarządzanie różnorodnością, oraz które z obszarów różnorodności są postrzegane przez menedżerów jako najistotniejsze. Jednocześnie potwierdzają, że ten kierunek zasada się na realnym zapotrzebowaniu organizacji. Nie jest zatem tylko przejściowym trendem, ale dla wielu organizacji wręcz – koniecznością.

Problematyka różnorodności i zarządzania różnorodnością nie dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw, jak mogłaby sugerować dostępna literatura, publikowane dobre praktyki i *case study*, czy też stosunkowo niski udział MŚP w gronie polskich Sygnatariuszy Karty Różnorodności (33% na dzień 22.05.2015). Inny jest jednak jej wymiar, co wynika z odmiennych uwarunkowań rynkowych i potrzeb tego sektora.

W 2013 roku 99 na 100 przedsiębiorstw w Europie stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), zatrudniając łącznie 2/3 ogółu pracowników. Jako takie stanowią podstawę gospodarki europejskiej. Sektor ten, wśród najbardziej istotnych problemów z jakimi się boryka, wskazuje dotarcie do rynku i znalezienie klientów (24,4% badanych) oraz dostęp do kompetentnych kadr oraz doświadczonych menedżerów (odpowiednio 11% mikro, 18%

¹Autorka wskazuje, że: „Zarządzanie pokoleniami to nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla wielu firm polskich z kapitałem zagranicznym. W przypadku polskich firm pojęcie to jest im obce. Bliższe, przynajmniej w brzmieniu jest im pojęcie zarządzania wiekiem”.

małych i 15,9% średnich przedsiębiorstw) [European Union 2014]. Jednym z ważniejszych wyzwań MŚP jest również dostosowanie się do obecnych warunków gospodarczych, w których przewagę konkurencyjną zdobędą przedsiębiorstwa elastyczne i te, które realizują strategię międzynarodową [Schwarz-Woelzl, Manahl 2015, s. 9]. Zarządzanie różnorodnością jest zatem istotne dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a jego znaczenia w kontekście MŚP upatrywać należy głównie w wymiarze coraz bardziej różnorodnego otoczenia (klientów, struktury rynku i środowiska biznesowego w ogóle) oraz pozyskania zasobów ludzkich kompetencyjnie odpowiadających potrzebom firmy.

Case study. Wykorzystanie potencjału pracowników 50+ na przykładzie projektu „Agent Zmiany”.

Wśród najbardziej istotnych dla biznesu wymiarów różnorodności na czoło wysuwa się wiek, zarówno w perspektywie młodych, jak i najstarszych pracowników². Prawdziwym wyzwaniem staje się tworzenie systemów zarządzania, które pozwolą utrzymać najmłodszych i najzdolniejszych, a jednocześnie wykorzystać potencjał starszych, doświadczonych. „(...) kwestia wykorzystania zasobów ludzkich, które są dostępne na rynku pracy, bez względu na wiek, staje się pierwszoplanowa. Spychane na margines pokolenie 45 – 50+, często wysyłane na bezrobocie, ma spore szanse, żeby jeszcze popracować. Wyzwanie polega na tym, jak zmęczonym, sfrustrowanym, często niedocenianym pracownikom dodać skrzydeł, aby znaleźli w sobie energię i pokazali, na co jeszcze ich stać” [Zakrzewska 2015, s. 3]. Przyjrzyjmy się zatem przykładowi projektu ukierunkowanego na rozwój pracowników starszych i wykorzystanie ich potencjału.

Prezentowana analiza przypadku dotyczy projektu adresowanego do banków spółdzielczych z woj. mazowieckiego zrzeszonych w Banku BPS SA, wraz z którym tworzą Grupę BPS. Grupa BPS poprzez sieć ponad 4.000 placówek bankowych świadczy usługi małym i średnim przedsiębiorstwom, jednostkom samorządu terytorialnego oraz klientom detalicznym. Banki spółdzielcze starają się łączyć tradycyjne idee

spółdzielczości z nowoczesnym podejściem, za cel strategiczny stawiają sobie osiągnięcie zdolności do konkurowania na rynku usług finansowych z bankami komercyjnymi oraz wzrost pozycji na rynku sektora bankowego.

W chwili rozpoczęcia projektu istotnym problemem banków spółdzielczych była konieczność konkurowania na rynku usług finansowych z bankami komercyjnymi. W tym kontekście wyraźny był w bankach spółdzielczych brak zasobów organizacyjnych i ludzkich umożliwiających metodyczne, a jednocześnie jak najmniej inwazyjne dla organizacji przeprowadzenie banków przez proces zmian (badanie *focus group interview* – FGI, styczeń 2012). Konsekwencją tego były obawy kierownictwa przed zmianami oraz wolniejsze tempo ich wdrażania.

Wnioskiem ze wspomnianych badań fokusowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli zarządów banków spółdzielczych w styczniu 2012 r. było również niedostrzeganie potencjału pracowników z długoletnim stażem pracy (doświadczenie zawodowe, wiedza specjalistyczna, znajomość środowiska pracy oraz, dodatkowo, wysoki poziom identyfikacji z misją banków spółdzielczych) oraz niewykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia. Z drugiej strony zaznaczała się wyraźna niechęć starszych pracowników do dzielenia się wypracowaną i zdobywaną przez lata wiedzą, powodowana poczuciem zagrożenia własnej pozycji w firmie. Badanie wykazało jednocześnie, iż największy nacisk w bankach kładzie się na wiedzę specjalistyczną, a pomija się kompetencje posiadane przez pracowników z długoletnim stażem pracy, takie jak: budowanie długotrwałych, opartych na głębokim zaufaniu relacji z klientami, znajomość mechanizmów funkcjonowania bankowości spółdzielczej, świadomość procesów zmian jakie zachodzą na przestrzeni lat w organizacji pracy. Tymczasem osoby 50+ na dzień rozpoczęcia projektu stanowili 32% wszystkich pracowników banków spółdzielczych, z czego aż 87% to kobiety.

Przedstawiciele zarządów banków spółdzielczych biorących udział w badaniu nie znali metod i narzędzi aktywizowania osób 50+, motywowania do pozostania w organizacji i zwiększania ich zaangażowania w dzielenie się wiedzą.

W odniesieniu do zidentyfikowanych problemów, zarówno na poziomie organizacji, jak i indywidualnym opracowano projekt *Agent Zmian*

² Wiek 55+ jest najczęściej wskazywany jako czynnik dyskryminujący [European Commission 2012].

– *Program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego*³.

Jego celem było wypracowanie i wdrożenie nowej roli zawodowej przewidzianej dla pracowników z długim stażem zawodowym – „Agenta Zmian”, nazwanego na prośbę banków „Emisariuszem Zmian”⁴. Projekt zakładał opracowanie instrumentów, które umożliwią stworzenie warunków wdrożenia oraz wyposażenie pracowników banków spółdzielczych w niezbędne kompetencje oraz narzędzia do przeprowadzenia zmian wewnątrz struktur banków spółdzielczych, zarówno na poziomie organizacji pracy jak i dostosowywania banków do rekomendacji KNF i innych oczekiwań rynku finansowego.

Projekt realizowany był w okresie 01.2013 – 06.2015 jako projekt innowacyjny – testujący w partnerstwie trzech podmiotów: Fundacji Rozwoju Bankowości Spółdzielczej, Orange Hill Sp. z o.o. oraz Warszawskiego Banku Spółdzielczego.

W celu uzyskania pełnego obrazu adresatów projektu oraz właściwego ukierunkowania działań przeprowadzono dwuetapowe badanie pogłębione:

1. badanie *desk research* dotyczące osób pracujących w wieku 50+ w woj. mazowieckim, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, w tym ich kompetencji i roli w organizacjach;
2. zogniskowane wywiady grupowe (*focus group interview* – FGI) z przedstawicielami zarządów banków spółdzielczych oraz pracownikami powyżej 50 r.ż. (6 wywiadów FGI obejmujących łącznie 44 osoby).

Kluczowym wynikiem badania fokusowego było określenie pożądanego profilu „Emisariusza Zmian” w odniesieniu do wiedzy, umiejętności i postaw. Na jego podstawie zdefiniowano 3 poniższe role „Emisariusza Zmiany” w banku, w nawiązaniu do których opracowany został dalej program rozwojowy:

1. Łącznik – skupia wokół siebie ludzi, przekazuje pracownikom plany Zarządu, „nośnik” informacji, z naciskiem na wspieranie Zarządów w procesie komunikacji (tłumaczenie, motywowanie pracowników do podjęcia nowych inicjatyw itp.), komunikuje sygnały od pracowników „w górę”;
2. Kierownik – planuje, organizuje, prowadzi i kontroluje proces zmiany;
3. Doradca klienta – wspiera pozyskanie klientów młodych i nowych dla Banku, komunikuje Bank z tym segmentem klienta, wychodzi „na zewnątrz banku”.

W wyniku badania ustalono, iż „Emisariuszka Zmian” powinna być wytypowana przez Zarząd, najlepiej spośród osób na stanowisku kierowniczym. Tam gdzie nie będzie takiej możliwości sugeruje się umocowanie tej osoby w roli kierownika projektu [*Emisariusz zmian w banku spółdzielczym...* 2013, s. 13-36].

Na podstawie badania potrzeb banków oraz wyników omówionego badania wypracowano rozwiązanie, którego istotą jest program przekwalifikowujący pt. „Emisariusz Zmian” skierowany do osób starszych, głównie kobiet 50+. Program dopasowany został do specyfiki pracowników 50+ i oparty został na trzech wymienionych wyżej rolach „Emisariusza Zmian” oraz wynikających z nich zadaniach. Całość składa się z 4 elementów:

1. Podręcznik: *Uwarunkowania wdrożenia [Emisariusz Zmian...2013]*, w którym określone zostały wymagania konieczne do prawidłowego wdrożenia programu rozwojowego, w tym wymagania kompetencyjne stawiane Emisariuszowi. Publikacja ma formę praktycznego przewodnika skierowanego do Zarządów banków spółdzielczych, omawiającego wdrożenie „krok po kroku” oraz prezentującego praktyczne aspekty funkcjonowania Emisariusza w organizacji.
2. Program edukacyjny dla „Emisariusza Zmian”⁵ w 6 tematach: Promotor zmiany, Zarządzanie zmianą – perspektywa Emisariusza, Zarządzanie zmianą – perspektywa Zarządu (szkolenie dla Zarządu

³Projekt zrealizowany został w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 8.1.1: Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw.

⁴W trakcie realizacji projektu nazwa „Emisariusz Zmian” na wniosek uczestników projektu zastąpiła pojęcie „Agent Zmian”, użyte w tytule projektu, które w odczuciu uczestników wywoływało negatywne skojarzenia.

⁵W ramach projektu powstał kompleksowy program edukacyjny autorstwa dr M. Jabłońskiej-Wołoszyn i E. Mądrej, obejmujący metodykę pracy z uczestnikiem, programy szkoleniowe, konspekty zajęć, materiały szkoleniowe i zadania wdrożeniowe.

wspierające wdrożenie), Sprzedażowy Emisariusz, Trener zmiany, Smartny Emisariusz.

3. Podręcznik narzędziowy [*Emisariusz Zmian. Narzędzia...* 2013] wspierający Emisariusza w wykonywaniu zadań, zawierający narzędzia do wykorzystania w konkretnych sytuacjach zawodowych, jak: analiza własnego potencjału, diagnoza kierunków zmian, zarządzanie projektami, komunikacja i relacje z otoczeniem, prezentacje i wystąpienia publiczne, praca z mediami, systemy informatyczne.
4. System akredytacji „Emisariusza Zmian” [Jabłońska-Wołoszyn 2013], prezentujący cały proces akredytacji: zasady naboru, schemat szkoleń i działań rozwojowych, zasady oceny końcowej procesu edukacyjnego, opis podmiotów uczestniczących w procesie akredytacji i zakres ich odpowiedzialności.

Najważniejsze założenia programu można ująć następująco:

- mając na uwadze docelową współpracę Emisariusza z kadrami zarządzającą ujęto w programie model zarządzania zmianą uwzględniający rolę zarządów i „Emisariusza Zmian”,
- w proces rozwojowy Emisariusza włączona została organizacja, w której jest zatrudniony. Wprowadzono do programu ważną rolę mentora – „opiekuna” z ramienia banku.
- dla wzmocnienia procesu wdrożenia wprowadzono zadanie dla Emisariuszy polegające na samodzielnym opracowaniu i wdrożeniu dowolnego tematycznie projektu w ramach banku, włączającego jak największą grupę interesariuszy.

W wyniku projektu powstał program ukierunkowany nie tylko na rozwój indywidualny, ale również wymagający aktywnego zaangażowania ze strony organizacji, głównie przygotowania odpowiedniego środowiska (w bankach spółdzielczych dokonywano formalnego umocowania Emisariusza w strukturze organizacji poprzez nadanie ról i zakresu odpowiedzialności). Program zrealizowany został w okresie listopad 2013 – wrzesień 2014 w 15 bankach spółdzielczych z terenu województwa mazowieckiego i objął 28 osób. Wszystkie uzyskały akredytację do pełnienia roli „Emisariusz

Zmian” (spełniły warunki akredytacji: ukończenie szkoleń, potwierdzenie zmian na poziomie umiejętności, uzyskanie pozytywnej opinii mentora, przedstawienie dokumentacji dotyczącej realizacji projektu w banku – materiałów z wdrożeń, przeprowadzenie prezentacji opisującej przebieg pracy Emisariusza w okresie akredytacji oraz najważniejsze z punktu widzenia banku efekty wdrożonego projektu). Wszystkie panie uzyskały formalne umocowanie do pełnienia roli Emisariuszek Zmian w strukturach swoich organizacji (potwierdzone stosownymi uchwałami zarządów). Uczestniczki zrealizowały 17 unikalnych projektów rozwojowych, niektóre z nich nastawione są na długoterminowe efekty i nadal są realizowane. Tylko w jednym przypadku z przyczyn ekonomicznych nie zdecydowano się na wdrożenie projektu opracowanego przez Emisariuszkę.

Zewnętrzne badanie ewaluacyjne [Głogowski 2014] przeprowadzone w listopadzie 2014 r. po zamknięciu etapu akredytacji wykazało wysoką użyteczność i trafność przyjętych rozwiązań w rzeczywistości zawodowej uczestników. Za najbardziej użyteczne kompetencje rozwijane w ramach projektu uznano: nastawienie na klienta, skuteczne komunikowanie się, inicjatywę i nastawienie na rozwój, współpracę i orientację na wspólny cel oraz radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Stosunkowo najniższą użyteczność zdiagnozowano dla kompetencji: prezentacja i prowadzenie wystąpień oraz motywowanie, przekonywanie i wpływ. Wysoko oceniono również użyteczność zestawu narzędzi wspierających „Emisariusza Zmian”, w tym platformy komunikacyjnej, jak i projektów rozwojowych, przygotowanych przez Emisariuszki i wdrożonych w bankach spółdzielczych.

Uczestniczki oraz ich mentorzy delegowani z banków spółdzielczych wskazali następujące efekty zastosowania rozwiązań projektu „Agent Zmiany” (na podstawie wyników badania ewaluacyjnego) (tabela 1).

Jak wynika z indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), jednym z najistotniejszych efektów projektu było przełamanie oporu wobec zmiany jako takiej. Udział w projekcie zwiększył też w Emisariuszkach poczucie pewności siebie. Zmiany, jakie nastąpiły w wyniku realizacji projektu najlepiej ilustrują cytowane wypowiedzi samych uczestniczek:

Tabela 1. Efekty zastosowania rozwiązań projektu „Agent Zmiany”

Z perspektywy indywidualnej uczestników:	Z perspektywy organizacji:
• rozwój kompetencji, w tym: wiedza o kliencie i sprzedaży, komunikacja, prezentacja, prowadzenie szkoleń, radzenie sobie w trudnych sytuacjach; • zdobycie/rozwój umiejętności, możliwych do wykorzystania również w innym miejscu pracy (pozyskiwanie klienta, nowoczesna sprzedaż produktów, praca w zespole); • lepsza organizacja pracy; • możliwość wykorzystania swojej wiedzy, kompetencji na innym polu zawodowym; • wydłużenie aktywności zawodowej, ucieczka przed biernością w życiu zawodowym i społecznym; • wzrost motywacji do pracy; • poczucie większej wartości, docenienia przez pracodawcę, wiara w siebie; • uzyskanie możliwości wypowiedzi i bycia słuchanym przez innych.	• wzrost liczby klientów, wyższa sprzedaż produktów bankowych; • skuteczniejsza komunikacja w ramach firmy; • współpraca i orientacja na wspólny cel; • zmniejszenie oporu organizacji przed zmianą; • przyspieszenie tempa zmian w organizacjach, a w dalszej perspektywie, zwiększenie konkurencyjności, adaptacja do potrzeb rynku; • zwiększenie trwałości efektów zmian, dzięki stałości funkcji w organizacji, • zmiana świadomości kadr kierowniczych – dostrzeżenie potencjału osób 50+; • zatrzymanie pracowników 50+, zapobieżenie utracie wykwalifikowanej i doświadczonej kadry, utrzymanie wiedzy i doświadczenia w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ewaluacyjnego.

- *Udało się wdrożyć projekt potrzebny od dawna, który przyniósł wymierne korzyści. Pozostało przekonanie, że wprowadzanie zmian jest niezbędne, służy rozwojowi Banku i lepszej organizacji pracy;*
- *Dla mnie rola emisariusza jest wyróżnieniem, poczułam się potrzebna i dowartościowana. Nabrałam pewności siebie w kontaktach z klientem i współpracownikami;*
- *Wprowadzony został mój projekt, uczestniczę w przygotowywaniu różnych regulacji wewnętrznych, zostałam doceniona przez Zarząd za podejmowanie różnych inicjatyw, wspieram Zarząd w relacjach z pracownikami.*

Mentorzy z ramienia banków poproszeni o podsumowanie wdrożenia projektów przygotowanych przez Emisariuszki i ich efektów oceniali projekt w następujący sposób:

- *Projekt wdrożony przez Emisariuszki przyczynił się do dyskusji wśród pracowników na temat zachowań nieetycznych w pracy bankowca, pozwolił wytyczyć granicę, poza którą wychodzić nie można;*
- *Przed wszystkim inne spojrzenie na Bank, jako organizację, w której można coś zmienić, poprawić. Zrozumienie, że zmiany są procesem ciągłym i bez nich szanse konkurowania na rynku są żadne;*

- *Pozyskanie nowych klientów, przychód z działalności kredytowej, przychód z działalności prowizyjnej, umocnienie wizerunku Banku, zaspokojenie potrzeb klientów, szansa zainteresowania usługą nowych grup klientów;*
- *Właściwy proces szkolenia osób przyjmowanych do pracy;*
- *Poprawa komunikacji między pracownikami, lepsze zrozumienie konieczności wprowadzania zmian, zwiększona motywacja osób 50 plus;*
- *Zakładany efekt nie został na chwilę obecną osiągnięty z przyczyn niezależnych od Emisariuszek. Procedura przygotowania produktu jest bardzo ważnym doświadczeniem. Produkt jest gotowy do wprowadzenia i w sprzyjających warunkach ekonomicznych może być wykorzystany. Udział w programie wzbudził zainteresowanie innych pracowników (nie tylko 50+) i zachęcił do zgłaszania różnych inicjatyw;*
- *Projekt przede wszystkim uświadomił konieczność zmian w organizacji oraz zmian zachowawczych zachowań ludzkich. W tym sensie bardzo pozytywnie oceniam projekt. Chodziło przede wszystkim o zmianę nastawienia i podejścia do wprowadzania nowości, czy też odmiennych od dotychczasowych metod pracy.*

Podsumowując, za najmocniejszą stronę projektu z perspektywy mentorów uznano wzrost wykorzystania potencjału pracownic 50+. Jako mocne strony wskazano również wzrost kompetencji pracownic 50+ istotnych z perspektywy banku w pełnieniu roli Emisariuszki Zmian oraz wzrost motywacji do dzielenia się wiedzą. Za szanse związane z realizacją projektu uznano przede wszystkim wzrost efektywności pracy zespołu oraz poprawę komunikacji wewnątrz zespołu. Zdecydowana większość badanych mentorów nie dostrzegła istotnych słabych stron projektu. Pojedyncze wypowiedzi respondentów dotyczyły braku możliwości organizacyjnych banku spółdzielczego do wprowadzania zmian, czy też braku motywacji do dzielenia się wiedzą przez pracownice 50+.

Wnioski i konkluzje

Badanie ewaluacyjne przeprowadzone w ramach projektu będącego przedmiotem prezentowanego *case study* wykazało wysoki poziom realizacji zakładanych rezultatów. Warto zastanowić się nad czynnikami, które wpłynęły na jego sukces. Najważniejszym z nich było głębokie rozpoznanie potrzeb organizacji w momencie przystąpienia do realizacji projektu. Banki spółdzielcze znajdowały się wówczas pod wpływem dwóch oddziałujących na siebie sprzecznych sił: z jednej strony oddrodkowego ciążenia pracowników ku utrzymaniu kolektywnej kultury organizacyjnej a z drugiej zewnętrznej presji na dostosowanie się banków do warunków rynkowych i możliwości konkurowania z bankami komercyjnymi. Na te uwarunkowania nałożyły się potrzeby pracowników starszych z długim stażem zawodowym, na których mocno skoncentrowano się w ramach definiowania koniecznych do rozwiązania obszarów problemowych. To „prospołeczne” podejście zaowocowało potem wysokim poziomem akceptacji wdrażanego programu i zwiększonym zaangażowaniem w realizację wewnątrz organizacji. Na powodzeniu projektu zaważyły również zastosowane rozwiązania: role „Emisariusza Zmian” zdefiniowane w odniesieniu do zadań, jakie ma wykonywać w konkretnej organizacji, wykorzystujące jednocześnie mocne strony pracowników 50+, mocno angażujący system kształcenia, warunkujący uzyskanie akredytacji „Emisariusza Zmian” od skutecznego zrealizowanego autorskiego projektu wdrożeniowego oraz funkcja mentora z wewnątrz

organizacji, wspierającego rozwój zawodowy pracownika.

Materiał zebrany w pierwszej części opracowania oraz prezentowane studium przypadku ilustrują, jak istotne jest budowanie świadomości menedżerów i kształtowanie postaw otwartości na różnorodność. To swoisty grunt do tworzenia kultury otwartości, szacunku, tolerancji w ramach organizacji, a dalej do ujawniania indywidualnych potrzeb, oczekiwań, ale też potencjałów jej członków. W Europie, gdzie prawodawstwo antydyskryminacyjne wprowadzone było później niż w USA, zarządzanie różnorodnością jest uznawane za inicjatywę bardziej o charakterze społecznym, mniej za strategiczny proces [Stuber 2007], mimo, iż badani z Europy wskazują większą wartość różnorodności niż w innych regionach (Stany Zjednoczone, Azja). Różnorodnością zarządzają najczęściej pracownicy średniego szczebla, co przekłada się na niższy stopień dostrzegania korzyści z zarządzania różnorodnością wśród wyższego kierownictwa [*Economic Intelligence Unit* 2014]. Potwierdziły to również wdrożenia w ramach opisanego projektu. Zakładana zmiana budziła największe opory wśród przedstawicieli zarządów banków, oni również wykazywali w największym stopniu brak przekonania co do korzyści wynikających dla organizacji z wdrożenia programu „Emisariusz Zmian”.

Każda organizacja jest zróżnicowana, ale też każda w swoim indywidualnym wymiarze. Ważne, aby działania podejmowane w obszarze zarządzania różnorodnością uwzględniały ten indywidualny charakter, a jednocześnie, aby były zbieżne z celami organizacji i koncentrowały się na jej istotnych potrzebach. Dlatego zarządzanie różnorodnością nie musi oznaczać kompleksowych, żmudnych działań o charakterze systemowym. Takie rozumienie bardzo często zniechęca firmy do inwestowania w różnorodność: duże – z uwagi na stopień skomplikowania i zakres projektu, mniejsze z kolei z uwagi na koszty. Celowo analizie przypadku poddano projekt, który po pierwsze potwierdza zasadność zastosowania rozwiązań z obszaru zarządzania różnorodnością w małych i średnich organizacjach, a po drugie pokazuje efekty podejmowania działań w wybranym obszarze, istotnym z punktu widzenia potrzeb organizacji i jej pracowników (w tym wypadku skupiono się na problematyce wykorzystania potencjału starszych pracowników).

Literatura:

1. *8th European HR Barometer*, Aon Hewitt, European Club for HR, 2013, http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/leadership/article_8th-EuropeanHRBarometer.jsp, [14.04.2015].
2. Anand R., Winters M., *A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present*, "Academy of Management Learning and Education", 2008, t. 7, nr 3.
3. Bombiak E., *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie, 2014, nr 102.
4. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22.10.2014 zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy, Dz. U. UE 2015 nr L330/1.
5. *Emisariusz zmian w banku spółdzielczym. Raport podsumowujący pogłębione badanie uwarunkowań wdrożenia*, (red.) E. Zadęcka-Cieślak, A. Zaroda-Dąbrowska, Warszawa 2013.
6. *Emisariusz Zmian. Narzędzia wspierające działania emisariusza zmian*, (red.) J. Zwolińska, Kraków 2013.
7. *Emisariusz Zmian. Uwarunkowania wdrożenia programu rozwojowego dla osób 50+ w bankach spółdzielczych*, (red.) T. Dąbrowski, Kraków 2013.
8. *European Commission (2012): Special Eurobarometer 393 „Discrimination in the EU in 2012”* http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf, [16.02.2015].
9. *European Union (2014): Annual Report on European SMEs 013/2014 – A Partial and Fragile Recover* (No. Contract No. 345/PP/ENT/CIP/13/F/N02C031), http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf, [16.02.2015].
10. *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
11. Głogowski M., *Raport z ewaluacji projektu Agent Zmian – program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego*, Kraków 2014.
12. Jabłońska-Wołoszyn M., *Akredytacja Emisariusza Zmiany w ramach projektu: Agent Zmian – Program rozwoju kariery osób 50+ w bankach spółdzielczych województwa mazowieckiego*, Warszawa 2013.
13. Kłos M., *Zarządzanie różnorodnością a imperatyw zarządzania pokoleniami*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1147, Organizacja i Zarządzanie, zeszyt 52, Łódź 2013.
14. Lawthom R., *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, (red.) N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
15. Leks-Bujak E., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2014, 72 (1918).
16. Schwarz-Woelzl M., Manahl C., *Comparative report on diversity and diversity management in Austria, the Czech Republic, Poland and Spain*, Project: Tuned Up! Tools Under the Need of Enhancing Diversity, Vienna 2015, <http://www.diversity-tuned.com/#!desk/c1i33>, [30.05.2015].
17. Stuber M., *Rethinking Diversity for Global Scope: A European. EMEA Perspective*, The Diversity Factor, vol 15, nr 1, 2007, <http://www.european-diversity.com/downloads/Div-07-Feb-DivFactor-GlobalDiversity.pdf>, [15.04.2015].
18. *Sygnatariusze Karty Różnorodności w Polsce, stan na 22 maja 2015*, <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/sygnatariusze.html>, [30.05.2015].
19. *Values-based diversity. The challenges and strengths of many*, Economic Intelligence Unit, 2014.
20. Zakrzewska L., *Przedmowa do: HR 2015. Jak efektywnie zarządzać różnorodnością*, Harvard Business Review Polska, 2015.

SAMOKSZTAŁCENIE W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NARZĘDZIEM ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Rozwój organizacji warunkowany jest rozwojem zasobów ludzkich, który dokonuje się poprzez rozwój jej członków. Obecnie, pod pojęciem rozwoju rozumie się każdą zmianę wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań człowieka. Na skutek burzliwości otoczenia i nie zawsze dających się przewidzieć przemian, coraz większego znaczenia w procesach rozwojowych nabierają nieformalne działania samokształceniowe, których zasadniczą zaletą jest to, że mogą być realizowane „just in time”, czyli od razu, gdy pojawi się taka potrzeba. Ze względu na fakt, że współczesny człowiek jest aktywny nie tylko w świecie rzeczywistym, ale i wirtualnym, do Internetu przenoszone jest także samokształcenie. Ludzie uczą się w sieci między innymi poprzez uczestnictwo w mediach społecznościowych, a taki rodzaj edukacji nazywany jest *social learningiem* lub uczeniem się społecznościowym.

Celem niniejszego rozdziału jest wykazanie, że samokształcenia społecznościowe jest ważnym narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji.

Opracowanie ma charakter teoretyczny i powstało w oparciu o studia literaturowe. Analizą objęto publikacje dotyczące samokształcenia oraz *social learningu*. Ze względu na fakt, że tematyka społecznościowego uczenia się nie jest szeroko podejmowana przez rodzimych autorów, sięgnięto do anglojęzycznych opracowań poświęconych uczeniu się w *social media*.

Rozdział składa się z trzech części. W pierwszej z nich skoncentrowano się na zaprezentowaniu współczesnego (holistycznego) podejścia do rozwoju zasobów ludzkich organizacji. W sekcji drugiej przedstawiono ideę samokształcenia. Część trzecia zawiera charakterystykę społecznościowego uczenia oraz przykłady

efektów uczenia się z wykorzystaniem popularnych rodzajów *social media*. Opracowanie kończy podsumowanie, w którym nacisk położono na konieczność implementacji rezultatów samokształcenia społecznościowego do praktyki organizacji.

Warto dodać, że niniejsza praca jest efektem aktywności samokształceniowej autorki prowadzonej także (choć nie tylko) w mediach społecznościowych. Wyniki zaprezentowanych tu studiów będą z pewnością wykorzystywane w jej pracy zawodowej jako nauczyciela akademickiego.

Rozwój zasobów ludzkich organizacji

Rozwój zasobów ludzkich organizacji dokonuje się poprzez rozwój poszczególnych jej członków [Kossowska, Sołtyśńska 2002, s. 9]. Choć proces rozwoju osób dorosłych (a takimi są pracownicy) jest często niezauważalny, bo nie spełnia kryteriów rozwoju biologicznego, to zmiany w wieku dojrzałym nie są ani mniej liczne, ani mniej głębokie, niż te które mają miejsce się w okresie dzieciństwa i wzrostu [Przetacznik-Gierowska, Tyszkowa 2004, s. 31].

Rozwój jednostki jest wypadkową sił biologicznych oraz wpływów otoczenia [Becelowska 2006, s. 7]. Najważniejszą determinantą rozwoju człowieka jest aktywność psychofizyczna, która, zdaniem Z. Pietraśińskiego [1990, s. 42], przyjmować może formę wymuszoną (sterowaną zewnątrznie) i/lub autonomiczną (generowaną wewnątrznie).

W naukach o organizacji rozwój zasobów ludzkich do końca lat 80. XX wieku traktowany był jako synonim różnego rodzaju przedsięwzięć szkoleniowych [Matthews, Megginson, Surtees 2007, s. 51]. Wąskie pojmowanie rozwoju powodowało, że zarówno praktycy, jak teoretycy

* Uniwersytet Łódzki

zarządzania zajmowali się głównie, w ramach tzw. systematycznego podejścia do szkolenia, diagnozą potrzeb szkoleniowych, planowaniem i projektowaniem szkoleń, realizacją szkoleń oraz oceną efektów szkoleniowych [Słoman 1997, s. 40-43].

Przełom XX i XXI wieku to dominacja szerokiego ujmowania rozwoju zasobów ludzkich. Zgodnie z tym podejściem, rozwój to sterowany proces wzbogacania potencjału pracy, w którego rezultacie następuje wzrost kompetencji pracowników przydatnych do aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji [Szałkowski 2002, s. 12]. W szeroko rozumianym rozwoju „granice między rozwojem organizacyjnym, rozwojem kadry kierowniczej i szkoleniem coraz bardziej się zacierają” [Słoman 2010, s. 73]. Rozwój zasobów ludzkich dokonuje się zatem poprzez uczestnictwo pracownika w szkoleniach i inne działania zarządzania zasobami ludzkimi.

Powiedzieć więc można, nawiązując do klasyfikacji Z. Pietraśińskiego, że zarówno wąskie jak i szerokie rozumienie rozwoju zasobów ludzkich organizacji bazuje głównie na „wymuszaniu” działań rozwojowych człowieka przez różnego rodzaju strategie, programy i procedury wewnątrzorganizacyjne, mające na celu motywowanie do aktywności [Juchnowicz 2005, s. 97-98].

Jednak obecnie nawet szerokie podejście do rozwoju zasobów ludzkich wydaje się już niewystarczające. Po pierwsze dlatego, że charakter pracy na stanowiskach i istota działań organizacji zmieniają się w coraz szybszym tempie. Trudno jest zatem określić, jakie kompetencje przydatne będą pracownikowi w przyszłości. Po drugie dlatego, że współczesny kontrakt psychologiczny dotyczący uczenia, odpowiedzialność za rozwój pracownika przenosi na niego samego [Lawler 2008, s. 77; Jamka 2000, s. 119]. Oznacza to, że rozwój człowieka, choć po części warunkowany czynnikami zewnętrznymi (np. zachodzącymi zmianami), przyjmuje postać aktywności autonomicznej, motywowanej wewnętrznie. Konieczność zmiany podejścia do rozwoju zasobów ludzkich wynika także z faktu przenikania się sfery prywatnej i zawodowej. Praca zdalna, wdrażanie programów *work-life balance* czy *corporate wellness* sprawiają, że granica między obszarem życia organizacyjnego i rodzinnego zaciera się. Ponadto, oczekiwane dziś przez pracodawców kompetencje społeczne czy wirtualne [Wang, Haggerty 2009, s. 571-593], jednostka

wykorzystuje nie tylko w pracy zawodowej, ale i życiu codziennym.

Przyjąć zatem należy, że rozwój człowieka rozpatrywany być powinien holistycznie, w kontekście organizacyjnym i pozazawodowym. Rozwojem są więc wszelkie zmiany wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań ludzi, niezależnie od tego, czy ich efekty dają się łatwo zaobserwować i zmierzyć podczas realizacji zadań zawodowych. Takie podejście jest zgodne z humanistyczną koncepcją człowieka, w której przyjmuje się, iż rozwój obejmuje wszystkie sfery istnienia jednostki: od fizycznej, poprzez emocjonalną, intelektualną, społeczną, etyczną itd. [Gryniuk-Toruń 2008, s. 40]. Celem rozwoju jest coraz lepsze poznanie siebie, dążenie do bycia indywidualnością, do stawiania się sobą.

Idea samokształcenia

Powyżej zarysowane holistyczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich znajduje też odzwierciedlenie w ewolucji poglądów pedagogów, psychologów i socjologów na edukację. Schyłek XX wieku, charakteryzujący się gwałtownymi przemianami technologicznymi i społeczno-gospodarczymi, których oddziaływanie na człowieka było niejednokrotnie silniejsze od wpływu instytucji powołanych do życia w celach edukacyjnych, spowodował wzrost zainteresowania przedstawicieli nauk społecznych ideą samokształcenia [Jankowski 2000, s. 21-23; Trempała 2011, s. 98].

Podkreślić trzeba, że samokształcenie ważne jest także z punktu widzenia uczenia się przez całe życie. Jednym z wymiarów *lifelong learning* jest edukacja „w głąb” [Kidd 1983] polegająca przede wszystkim na autokształceniu. Nurt samokształceniowy nie jest realizowany w formach szkolnych czy kursowych i nie skutkuje dyplomowaniem. Jego istota wyraża się natomiast w wewnątrzsterownym wysiłku własnym jednostek aktywnych oświatowo.

W literaturze z zakresu nauk społecznych znaleźć można wiele pojęć opisujących proces samoedukacji (autoedukacji). Choć na przestrzeni lat badacze dokładnie scharakteryzowali procesy samouctwa, samodoskonalenia, samowychowania, samonauczania i autodidaktyki, to, biorąc pod uwagę słowa F. Znanieckiego, który pisał, że „jednostka rozwija się w pełni tylko przez kształcenie samej siebie” [Znaniecki 1973, s. 42], w niniejszym opracowaniu na okre-

ślenie aktywności rozwojowej człowieka stosowana będzie kategoria samokształcenia (autokształcenia).

Zdefiniowanie samokształcenia jest zadaniem trudnym, gdyż dokonuje się ono na wszystkich płaszczyznach życia. Możliwość autokształcenia dają: zabawa, nauka szkolna, praca zawodowa, aktywność kulturalna i codzienne czynności życiowe [Jankowski 2000, s. 206-221; Jankowski 2012, s. 156-184]. Pod pojęciem samokształcenia rozumie się więc wszelkie procesy samodzielnego przyswajania wiedzy, wyrabiania sprawności umysłowych oraz praktycznych, tj. kształtowanie intelektu, zdolności poznawczych, zainteresowań oraz poglądów [Matulka 1983, s. 7-8].

Nieodłącznym aspektem autokształcenia jest warsztat pracy samoedukatora, czyli ogół metod, czynności, urządzeń i przedmiotów wykorzystywanych do samokształcenia [Ludwiczak 2009, s. 68]. Tradycyjnie, zgodnie z piśmiennictwem poświęconym autokształceniu z lat 80. XX wieku, warsztat samoedukatora obejmuje: biurko, krzesło, regał na książki, przybory do pisania, oświetlenie, źródła informacji, oraz urządzenia techniczne do odbioru, rejestracji, przetwarzania i przekazywania informacji (radio, telewizor, magnetofon, gramofon, kalkulator, maszyna do pisania) [Matulka 1983, s. 29-30]. W takim warsztacie źródłami wiedzy są: słowo drukowane (m.in. podręczniki, encyklopedie, słowniki, zbiory czasopism, dokumentacja), audycje radiowe i telewizyjne, seanse filmowe czy spektakle teatralne, wystawy i muzea, wycieczki, praktyka zawodowa, odczyty [Skrzypczak 1986, s. 37-57].

Powyższy opis nie odzwierciedla w pełni charakteru pracy współczesnego samoedukatora. Informatyzacja sprawia, że komputer i internet nie tylko pojawiają się u osób uprawiających samonaukę systematycznie [Ludwiczak 2009, s. 82]; aktualnie procesy samokształcenia, przede wszystkim na skutek rozwoju możliwości Web 2.0 i 3.0, bez sieci są wręcz niemożliwe. Takie założenie stanowi podstawę teorii konetywizmu, według której wiedza nie musi „być w głowie”, lecz może znajdować się w zasobach zewnętrznych (w internetowych bazach danych czy na portalach społecznościowych). Proces uczenia się uruchamiany jest dopiero w momencie nawiązywania połączenia się z internetem. Sama czynność łączenia się staje się ważniejsza

niż to, co aktualnie się wie [Osiński 2011; Musiał 2010], a metazasadą uczenia się jest „wiedzieć gdzie” (*know-where*) [Sawiński 2010].

Samokształcenie społecznościowe

Zgodnie z konetywistycznym podejściem do edukacji ludzie uczą się dzięki sieci i w sieci. Miejscami, w których procesy edukacyjne dają się zaobserwować są między innymi *social media*.

Social media (media społecznościowe) to grupa internetowych i mobilnych narzędzi, które umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści [Kaplan, Haenlein 2010, s. 59-68; Dabner 2012, s. 69]. Ciągła ewolucja w przestrzeni internetu powoduje, że trudno jest jednoznacznie skategoryzować *social media*. Przyjąć jednak można, że do grupy najważniejszych typów tych mediów zaliczają się [Kaplan, Haenlein 2010, s. 59-68]: projekty współdzielone, blogi, portale społecznościowe, światy gier wirtualnych, światy wirtualne na serio.

Social media, bazujące na relacjach międzyludzkich, są dziś jedną ze sfer życia człowieka. Działalność w mediach społecznościowych jest dobrowolna, a relacje społeczne kształtowane są bez ingerencji zewnętrznej. Motywem uczestnictwa w *social media* (choć nie zawsze uświadomionym) jest przede wszystkim chęć rozwoju zainteresowań. W mediach społecznościowych ludzie szukają rozrywki, kontaktów, ale i wiedzy. *Social media* są więc miejscem sprzyjającym uczeniu się [Lewis, Nichols 2013, s. 133; *Social Learning* 2011, s. 3], które ma charakter nieformalny i samokształceniowy. Autokształcenie w mediach społecznościowych nazywane jest *social learningiem* lub uczeniem się społecznościowym. Polega ono na uczeniu się od innych i z innymi i wymaga aktywności oraz partycypacji [Bingham, Conner 2010, s. 5; Davies, Merchant 2009, s. 5-6].

Zaznaczyć trzeba, iż *social learning* towarzyszy człowiekowi od zawsze. Formą społecznego uczenia się jest udział w konferencji, zabranie głosu w dyskusji, realizacja ćwiczenia w zespole. Jednak rozwój mediów społecznościowych nadał *social learningowi* innego znaczenia. Przede wszystkim chodzi o to, że w sieci liczba osób, od których i z którymi można się uczyć jest praktycznie nieograniczona. Gdyby porównać układ relacji w społecznościowym

uczeniu się i szkoleniu tradycyjnym, to w tym pierwszym przyjmuje on formułę „uczący się-reszta świata” [Grover, Stewart 2010, s. 25], podczas gdy w szkoleniach dominują zależności na linii „uczeń-nauczyciel”. Ponadto, *social learning* w internecie nie wymaga fizycznego uczestnictwa i nie musi być realizowany w czasie rzeczywistym. Potrzebne materiały (teksty, filmy, *videocasty*, dyskusje) są dokumentowane, więc dotrzeć do nich można w dowolnym czasie. Krótko mówiąc, *social learning* w *social media* „zostawia ślad” [Bingham, Conner 2010, s. 6], z którego wiedzę czerpać może nie tylko aktywny, ale i bierny jego uczestnik.

Społecznościowe samokształcenie jest procesem naturalnym, więc człowiek często nie zdaje sobie sprawy z tego, że poszerza swoją wiedzę. Istotą społecznościowego uczenia się jest [Hart 2014]: zadawanie pytań i odpowiadanie na pytania, wymiana zasobów, idei i doświadczeń, wspólne rozwiązywanie problemów. W wymiarze technicznym *social learning* polega zatem na współtworzeniu nowych zasobów, rozpoczynaniu wątków w grupach dyskusyjnych lub dzieleniu się refleksjami na blogach, udziale w dyskusjach poprzez wypowiadanie się w formie postów bądź komentarzy, umieszczaniu lub rozsyłaniu w sieci materiałów albo linków do źródeł wiedzy.

Tworzenie zasobów w ramach tzw. projektów współdzielonych opiera się często na wykorzystaniu mechanizmów *wiki*. *Wiki* to oprogramowanie umożliwiające współpracę wielu użytkowników przy kreowaniu treści. Dzięki korzystaniu z instrumentarium *wiki* uczący się mają kontakt z nowymi rozwiązaniami technologicznymi. Wiki wspomaga też kształtowanie umiejętności pracy grupowej i zarządzania projektami, pokazuje proces budowania zespołu, daje możliwość występowania w różnych zespołowych rolach. Obserwacja pracy innych i konieczność ewaluacji efektów pracy wspomagają zdolność krytycznej oceny rozwiązań [Hwang, Brummans 2011, s. 42-43]. Projekty współdzielone mają pozytywny wpływ na poziom motywacji wewnętrznej uczestników oraz umiejętność nawiązywania i utrzymywania stosunków międzyludzkich [Rennie, Morrison 2013, s. 4-5].

Blogi wzbogacają warsztat pisarski człowieka oraz umiejętności techniczne w zakresie ich projektowania i utrzymywania. Blogowanie sprzyja krytycznej refleksji [Wankel 2011, s. 6-7]. Przede

wszystkim jednak prowadzenie bloga to pokazywanie swoich mocnych stron oraz szansa na budowanie marki osobistej i wyrażanie siebie.

Samokształcenie poprzez uczestniczenie w serwisach społecznościowych pozwala poznać zainteresowania innych, być na bieżąco z tym, co robią znajomi i w jakim kierunku się rozwijają. Badania empiryczne pokazują, iż korzystanie z portali (nawet tych ogólnych) rozwija umiejętność współpracy w grupie i planowania nauki [Polak 2011]. Udzielanie się w serwisach tematycznych, na przykład tych poświęconych pracy i karierze, pozwala uczyć się od praktyków, często profesjonalistów. Aktywność na portalu, podobnie jak blog i mikroblog, służy autoekspresji i umacnianiu *personal brand*.

Światy wirtualnych gier kształtują wytrwałość w osiąganiu celów, dowodzą prawdziwości zasady ekwifinalności działań [Szczęśnik 2012, s. 75], pozwalają uczyć się na błędach. Jak pokazują wyniki badań [*Virtual Worlds* 2007, s. 6-7], praktycznie takie same zadania stawiane są specjalistom zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach jak liderom klanów w grach (rekrutacja, wdrażanie, planowanie pracy, motywowanie, zwalnianie). Ponad 75% graczy w *World of Warcraft* twierdzi, że umiejętności przywódcze kształtowane podczas gry można wykorzystać w praktyce działania organizacji.

Z kolei wirtualne światy na serio (np. *Second Life*), dysponujące elementami gier, symulacjami, komunikatorami czy czatami, prócz wiedzy teoretycznej, dają możliwość praktycznego doświadczenia pracy w nierzeczywistym środowisku [Topol 2013, s. 51]. Ph. Rosedale, twórca *Second Life*, w 2014 roku zapowiedział już powstanie nowego wirtualnego projektu pod nazwą *High Fidelity* [Twórca *Second Life* 2013], w którym, dzięki wykorzystaniu gogli do wirtualnej rzeczywistości i nowej generacji sensorów ciała, użytkownicy będą mogli o wiele szybciej niż dotąd doświadczyć immersji, czyli pełnego zanurzenia w środowisku cyfrowym. Warto też dodać, że zarówno granie, jak i zaangażowanie się w wirtualne światy uczy kooperacji z przedstawicielami różnych narodowości, wspomaga uczenie się języków obcych, uwarściwia na inne kultury [Williams, Olaniran 2012, s. 17].

Społecznościowe samokształcenie ma szereg innych atutów: jest tanie, wiedza w *social media* jest stale aktualizowana, jego nieformalny charakter sprzyja uczeniu się. Social learning

ma też charakter *just in time*, czyli skorzystać z niego można od razu, gdy pojawia się potrzeba szkoleniowa. Użytkownicy internetu, ci którzy świadomie uczą się społecznościowo, stwierdzają, że ten sposób autokształcenia stanowi ponad 60% całej „aktywności” rozwojowej organizacji [Social learning 2014]. Warto też zaznaczyć, czego dowodzą badania prowadzone w Polsce od 2012 roku, że *social learning* wykorzystywany jest przez organizacje różnej wielkości, a skala jego stosowania stale rośnie [Nowe technologie w uczeniu 2013, s. 9-14].

Podsumowanie

Jak starano się pokazać w opracowaniu, rozwój zasobów ludzkich dokonuje się drogą różnorodnych działań, a jednym z nich jest samokształcenie w mediach społecznościowych. Zaprezentowane w pracy przykłady dowodzą, że uczenie się w *social media* ma wymiar kognitywny (ludzie przyswajają informacje, pojęcia, wiedzę teoretyczną), behawioralny (rozwój umiejętności) i afektywny (poprzez obserwację innych, kształtują się postawy, zachowania i motywacja).

Charakter *social media*, w których rozmywają się granice między życiem prywatnym i zawodowym oraz między czasem przeznaczonym na naukę oraz odpoczynek i rozrywkę, sprawia jednak, że ocena efektów *social learningu* jest niezwykle skomplikowana. W przypadku społecznościowego uczenia nie stosuje się ankiet ewaluacyjnych ani testów wiedzy. Nie da się wykorzystać takich jakościowych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego jak liczba godzin czy dni szkoleniowych. Aktywność w *social media* „często umyka także cyfrowym mechanizmom śledzenia” [Lovett 2012, s. 385]. Ten niedostatek narzędzi ewaluacyjnych sprawia, że organizacje, przez lata przyzwyczajone do formalnej oceny rezultatów rozwoju zasobów ludzkich, jak

na razie, mimo iż korzystają z efektów *social learningu*, nie są zainteresowane przyznaniem tej formie rozwoju takiego samego statusu, jak tradycyjnym szkoleniom, w których uczestnictwo potwierdzone jest zaświadczeniami czy dyplomami [Grover, Stewart 2010, s. 33].

Jednak samokształcenie społecznościowe to nie przyszłość, lecz teraźniejszość [Polakowski 2013]. Chociaż, jak zaznacza J. Lovett, „przyglądanie się możliwościom, jakie dają media społecznościowe, przypomina wpatrywanie się w słońce” [Lovett 2012, s. 367], to już obecnie *social media* przyczyniają się do innowacji, budowania więzi, powstawania nowych rozwiązań i rozwoju zasobów ludzkich. Najprawdopodobniej zatem już w niedługim czasie pracodawcy wypracują narzędzia pozwalające oceniać rezultaty społecznościowego samokształcenia. Być może będą to instrumenty oparte na metodyce analizy zawartości lub wirtualnej etnografii, której przedmiotem będzie aktywność pracownika w sieci. Być może badania bazować będą na pomiarze ilościowym „lajków” do materiałów publikowanych przez pracownika lub wartości wskaźników wyrażających liczbę (lub długość) wypowiedzi pracownika w określonym czasie. Jak na razie trudno przesądzać o narzędziach kontroli samokształcenia w sieci; prognozować tylko można, iż coraz większego znaczenia nabierać będzie proces akredytacji kompetencji zdobywanych poza instytucjami oświatowymi [Solarczyk-Ambrozik 2004, s. 35]. To, co jednak wiadomo już dzisiaj, to fakt, że autokształcenie na odległość jest formą aktywności rozwojowej, w której wyraża się podmiotowość człowieka [Bednarek, Lubina 2008, s. 69]. Jednocześnie, samokształcenie w *social media* jest wysoce efektywne i rewolucjonizuje edukację XXI wieku [Dator 2012, s. 70; Edukacja... 2014].

Literatura:

1. Becelowska D., *Repetitorium z rozwoju człowieka*, Kolegium Karkonoskie PWSZ w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2006.
2. Bednarek J., Lubina E., *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
3. Bingham T., Conner M., *New Social Learning*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2010.
4. Dabner, N., „*Breaking Ground*” in the use of social media: A case study of a university earthquake response to inform educational design with Facebook, “The Internet and Higher Education”, 2012, nr 15(1).
5. Dator J.A., *Social Foundations of Human Space Exploration*, Springer, New York 2012.
6. Davies J., Merchant G., *Web 2.0 for Schools: Learning and Social Participation*, Peter Lang Publishing, New York 2009.
7. *Edukacja XXI wieku-najnowsze trendy*, 2014, <http://www.edulider.pl/edukacja/edukacja-xxi-wieku-najnowsze-trendy>, [23.12.2014].
8. Grover A., Stewart D.W., *Defining Interactive Social Media in an Educational Context*, [in:] *Cutting-Edge Social Media Approaches to Business Education. Teaching With LinkedIn, Facebook, Twitter, Second Life, and Blogs*, (ed.) Ch. Wankel, Information Age Publishing, USA 2010.
9. Gryniuk-Toruń I., *Edukacja jako wspomaganie ucznia w rozwoju osobowym*, „Zeszyty Nauczycielskie”, 2008, nr 7.
10. Hart J., *Social Learning Revolution*, Workplace Learning Summit BETT, London 2014, <http://www.slideshare.net/janehart/social-learning-revolution>, [15.12.2014].
11. Hwang J.M., Brummans B.H., *Learning about media effects by building a Wiki community: students' experiences and satisfaction*, [in:] *Teaching Arts and Science with the New Social Media*, (ed.) Ch. Wankel, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011.
12. Jamka B., *Rozwój kadr w strategii personalnej*, [w:] *Strategia personalna firmy*, (red.) M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
13. Jankowski D., *Edukacja i autoedukacja*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
14. Jankowski J., *Autoedukacja wyzwaniem współczesności*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
15. Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005.
16. Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, “Business Horizons”, 2010, nr 53(1).
17. Kidd R.J., *Lifelong Education and International Relations*, Croom Helm, London 1983.
18. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
19. Lawler E.E., *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Josey-Bass, San Francisco 2008.
20. Lewis B.K., Nichols C., *Attitudes and Perceptions about Social Media Among College Students and Professionals Involved and Not Involved in Strategic Communications*, [in:] *Social Media: usage and impact*, (ed.) H.S. Noor Al-Deen, J.A. Hendricks, Lexington Books, Plymouth 2013.
21. Lovett J., *Sekrety pomiarów w mediach społecznościowych*, Helion, Gliwice 2012.
22. Ludwiczak S., *Samoedukacja*, Wydawnictwo Mado, Toruń 2009.
23. Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
24. Matulka Z., *Metody samokształcenia*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1983.
25. Musiał E., *Wybrane strategie uczenia się w epoce cyfrowej*, 2010, <http://www.ktime.up.krakow.pl/ref2010/musial.pdf>, [20.12.2014].
26. *Nowe technologie w uczeniu. Raport z badań*, Obserwatorium zarządzania, Warszawa 2013.
27. Osiński Z., *Konstruktywizm i konektywizm a możliwość modernizacji edukacji historycznej w Polsce*, „Klio”, 2011, nr 16(1), <http://www.klio.umk.pl/index.php?page=klio-16-1-2011>, [21.12.2014].

28. Pietrasiniński Z., *Rozwój człowieka dorosłego*, PWN, Warszawa 1990.
29. Polak M., *Społecznościowe uczenie się – czy poprawia wyniki studentów?*, 2011, <http://www.edunews.pl/badania-i-debaty/badania/1513>, [23.12.2014].
30. Polakowski B., *Infografika – serwisy społecznościowe w nauczaniu*, 2013, <http://e-learning.blog.pl/2013/01/07/infografika-serwisy-spoecznościowe-w-nauczaniu/>, [15.12.2014].
31. Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M., *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
32. Rennie F., Morrison T., *E-learning and Social Networking Handbook: Resources for Higher Education*, Routledge, New York 2013.
33. Sawiński J.P., *Konektywizm, czyli rewolucja w uczeniu się?*, 2010, <http://www.edunews.pl/badania-i-debaty/badania/1077-konektywizm-czyli-rewolucja-w-uczeniu-sie>, [21.12.2014].
34. Skrzypczak H., *Organizacja i metody samokształcenia*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.
35. Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
36. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
37. *Social learning survey results*, [<http://masie.com/Surveys/social-learning-survey-results.html>], [22.12.2014].
38. *Social learning: Social Training and Social Workplace Learning*, New Directions Consulting 2011.
39. Solarczyk-Ambrozik E., *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymaganiami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2004.
40. Szalkowski A., *Rozwój a pracownicy firmy*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, (red.) A. Szalkowski, Poltext, Warszawa 2002.
41. Szcześniak M., *Gamifikacja w zarządzaniu zespołem*, Raport Game Industry Trends 2012.
42. Topol P., *Środowisko akademickie w Second Life – grupy, kursy i programy akademickie*, „e-mentor”, 2013, nr 3(50).
43. Trempała E., *Edukacja formalna (szkolna) i edukacja nieformalna (równoległa, nieszkolna, pozaszkolna)*, „Przegląd Pedagogiczny”, 2011, nr 1.
44. *Twórca Second Life stworzy nowszy i lepszy świat wirtualny*, 2013, <http://www.chip.pl/news/rozrywka/rozrywka/2013/11/tworca-second-life-stworzy-nowszy-i-lepszy-swiat-wirtualny>, [25.12.2014].
45. *Virtual Worlds, Real Leaders: Online games put the future of business leadership on display, A Global Innovation Outlook 2.0 Report*, IMB Corporation 2007.
46. Wang Y, Haggerty N., *Knowledge transfer in virtual settings: the role of individual virtual competency*, „International Systems Journal”, 2009, listopad.
47. Wankel Ch., *New dimensions of communicating with students: introduction to teaching arts and science with the new social media*, [in:] *Teaching Arts and Science with the New Social Media*, (ed.) Ch. Wankel, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011.
48. Williams I.M., Olaniram B.A., *Professional Development through Web 2.0 Collaborative Applications*, [in:] *Virtual Professional Development and Informal Learning via Social Networks*, (ed.) V.P. Dennen, J.B. Myers, Information Science Reference, Hershey 2012.
49. Znaniecki F., *Podstawy i granice celowego działania wychowawczego*, [w:] *Zagadnienia oświaty dorosłych: dwie konferencje*, (red.) K. Kornilowicz, PWN, Warszawa 1973.

DETERMINANTY INNOWACJI ZARZĄDCZYCH: SPOJRZENIE PRZEZ PRYZMAT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

Innowacyjność organizacji stała się w ostatnich latach obiektem intensywnych badań naukowych oraz przedmiotem zainteresowania praktyków gospodarczych [Alexy, George, i Salter 2013, s. 270 in.]. Uwaga poświęcana tej problematyce wynika ze znaczenia innowacji dla rozwoju zarówno w skali przedsiębiorstwa jak i dla gospodarki [Ford 1996, s. 1112]. Badacze w ostatnim czasie koncentrowali się na odkrywaniu form innowacji, takich jak innowacje procesowe, usługowe czy strategiczne (por.: [Niehaves 2010, s. 377-393]), ich związków z realizacją długookresowych sukcesów organizacji. Uwaga w niniejszym opracowaniu poświęcona jest innowacjom zarządczym, które jak piszą J. Birkinshaw, G. Hamel i M.J. Mol [2008, s. 825 i n.] są zagadnieniem relatywnie słabo rozpoznany – szczególnie w aspekcie procesów, w ramach których zachodzą. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie twórczości organizacyjnej jako determinanty innowacji zarządczych oraz wskazanie na rolę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jako czynnika tworzącego warunki dla twórczości organizacyjnej. W dalszej części tekstu przedstawię jedną z determinant innowacji zarządczych – autorską koncepcję twórczości organizacyjnej opartą o model stworzony przez T. Montaga, C.P. Maertza i M. Baera [2012a, s. 1362 i n.], w której uwypuklono rolę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Innowacje zarządcze (*management innovation*), rozumiane jako opracowywanie i wdrażanie nowych praktyk, procesów, struktur lub technik zarządzania zmierzających do realizacji celów organizacji jak i tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej stanowią pewien szczególny typ nowatorskich rozwiązań spotykanych we współczesnych organizacjach [Damanpour i Aravind 2012, s. 423 i n.].

W literaturze przyjmuje się, że innowacje zarządcze odnoszą się albo do rozwiązań organizacyjnych [Crossan i Apayadin 2010, s. 1154-1155], albo administracyjnych [Banterl i Jackson 1989, s. 107 i n.] lub związanych z procesami zarządzania [Mol i Birkinshaw 2009, s. 1269]. Jako takie, przeciwstawiane są zazwyczaj innowacjom produktowym i technologicznym. Sam proces innowacji zarządczych, zgodnie z koncepcją F. Damanpoura i D. Aravinda [2012, s. 423 i n.] składa się z generowania i wdrażania nowych rozwiązań, przy czym proces wdrażania innowacji związany jest bezpośrednio ze zmianą zachodzącą w organizacji. Wśród podstawowych typów innowacji zarządczych wyróżnić można te dotyczące strategii i struktury, form i procedur, IT i administrowania danymi. Tak rozumiane innowacje zarządcze stanowią wynik szeregu czynników – determinant (por.: [Karśnicka i Ingram, 2014, s. 102 i n.]). Wśród determinant innowacji zarządczych wyszczególnić można strukturę, strategię czy kulturę organizacyjną [Burns 2007, s. 462] jednak teoria w tym zakresie jest stosunkowo uboga. Nie ulega jednak wątpliwości, że innowacje zarządcze są w szczególności silnie zależne od twórczych zachowań organizacyjnych [Karpacz 2011, s. 8; Yuan i Woodman 2010, s. 323 i n.] choć mogą także być badane i rozumiane z perspektywy procesowej, a wtedy nacisk kładziony jest na definiowanie elementów modeli, etapów lub faz [Dong, Neufeld i Higgins 2008, s. 237 i n.].

Twórczość jako determinanta innowacji zarządczych

Jak przekonująco twierdzi K. Bratnicka [2010, s. 5 i n.] twórczość organizacyjna jest podstawowym nośnikiem innowacji, konkurencyjności a nawet przetrwania. Staje się ona niezbędnym komponentem gwarantującym, poprzez

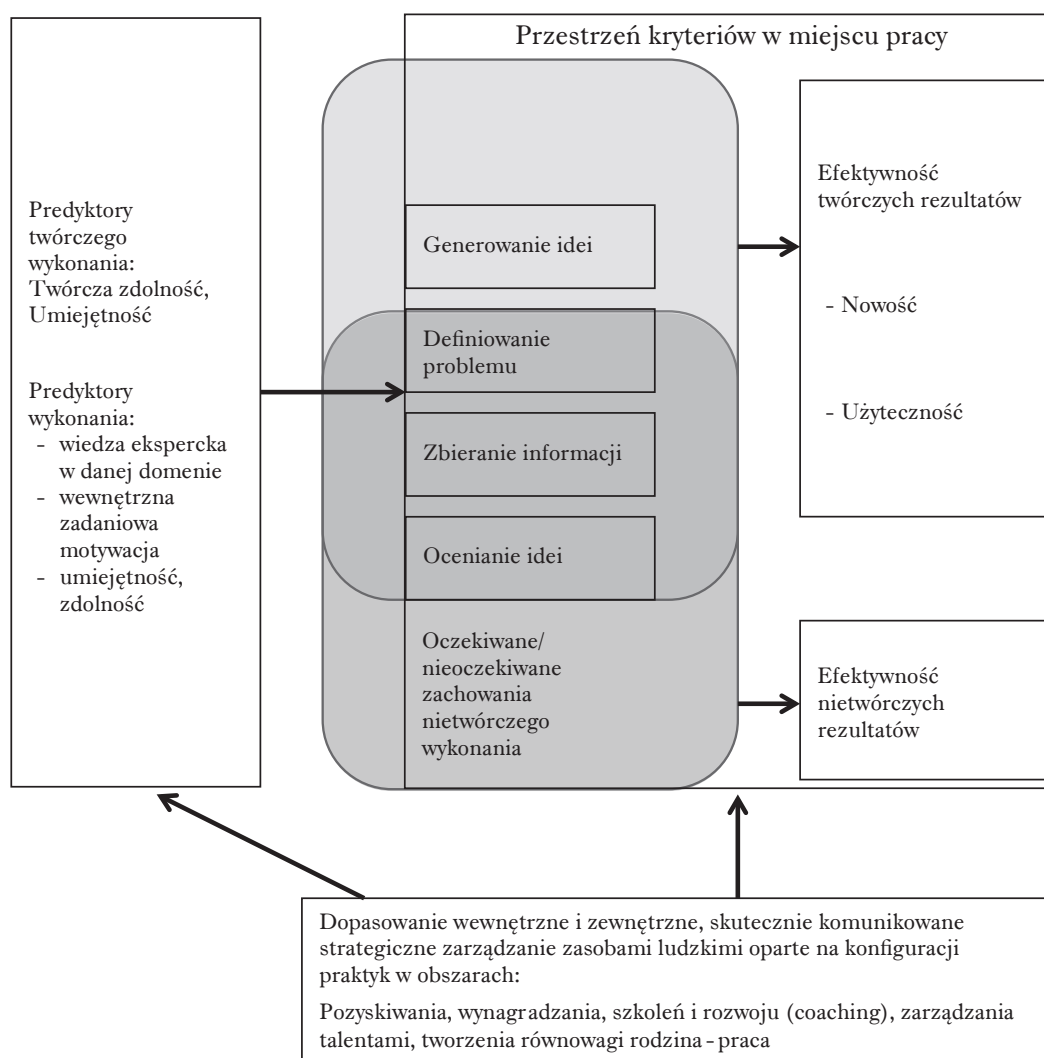
* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

procesy kreacji, pojawienie się nowych idei stanowiących podstawy nowych i użytecznych rozwiązań. Stanowi ona tym samym determinantę innowacji, w tym innowacji zarządczych. W oparciu o dwa opracowania naukowe opublikowane w *Journal of Management* i *Academy of Management Proceedings* oraz analizy literatury dotyczące związków pomiędzy twórczością, innowacyjnością i zarządzaniem zasobami ludzkimi poniżej przedstawiono model obrazujący konstrukt „twórczość” jako predyktor innowacji

zarządczych w kontekście strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (rysunku 1).

Syntetyzując rozważania czynione przez T. Montaga i kolegów [Montag, Maertz i Baer 2012a, s. 1362 i n.; Montag, Maertz i Baer 2012b, s. 1 i n.] można stwierdzić, że twórcze rezultaty, rozumiane w kategoriach nowości i użyteczności, stanowiące podstawę innowacji zarządczych powstają w procesach generowania idei, definiowania problemu, zbierania informacji oraz oceniania idei. Te cztery procesy

Rysunek 1. Model przestrzeni kryteriów badań twórczości rozróżniający komponenty twórcze i nietwórcze



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Montag, Maertz i Baer [2012] oraz analiz literatury z obszaru strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

stanowią trzon zarówno oczekiwanych jak i nie-oczekiwanych zachowań twórczego jak i nie-twórczego wykonania. Wykonanie, rozumiane jest jako opracowanie koncepcji rozwiązania określonego problemu organizacyjnego, czyli stworzenie innowacji zarządczej. Efektywność danego rozwiązania, w zakresie twórczych rezultatów, podlega ocenie z perspektywy ich nowości i użyteczności. Osobnym, interesującym zagadnieniem jest to, na ile nietwórcze (w tym także nieinnowacyjne) rezultaty działania są efektywne, oraz w jaki sposób dokonywać ich pomiaru, jednak mając na uwadze cele niniejszego opracowania, zagadnienie to nie mieści się w obszarze zainteresowania na tym etapie.

Predyktorami procesów generowania idei, definiowania problemu, zbierania informacji oraz oceniania idei są twórcza zdolność, umiejętność a także wiedza ekspercka w danej dziedzinie, wewnętrzna – zadaniowa motywacja oraz ogólne umiejętności i zdolności osoby generującej rozwiązanie. Warto przy tym zaznaczyć, że twórcze wykonanie pojawi się dopiero wówczas, gdy jednostka (osoba, menedżer) będzie posiadała twórczą zdolność. Bez tej kompetencji generowane rozwiązania będą miały charakter nietwórczy – nie będą innowacyjne w skali przedsiębiorstwa czy branży.

W przedstawionej koncepcji strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, poprzez szereg działań poziomu organizacyjnego skierowanego na rozwój jednostki i umożliwiającego przebieg procesów twórczych, stanowi dla nich dla naturalną kanwę, tworzy warunki, w których idee przekuwane są w rozwiązania organizacyjne – innowacje zarządcze. W dalszej części opracowania nacisk położony zostanie na przybliżenie roli strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w tworzeniu warunków sprzyjających pojawieniu się twórczości, a w konsekwencji innowacji zarządczych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako kreator warunków dla twórczości w obszarze innowacji zarządczych

Pomimo tego, istniejących badań nad uwarunkowaniami twórczości organizacyjnej [Valencia, Valle i Jimenez 2010, s. 466 i n.] relatywnie mała uwaga poświęcana jest determinantom leżącym po stronie zarządzania zasobami ludzkimi [Shalley, Gilson i Blum 2009, s. 489]. Tymczasem strategię i praktyki zarządzania zasobami ludz-

kimi mają istotny wpływ na różne wyniki organizacyjne, w tym na możliwości zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Bowen i Ostroff 2004, s. 203 i n.]. Związki praktyk ZZL z zachowaniami twórczymi nie są jednak jednoznaczne [Wang i Shyu 2009, s. 1790 i n.] i wymagają głębszej analizy.

Prowadząc badania nad zarządzaniem zasobami ludzkimi K. Alfes, A.D. Shantz, C. Truss i E.C. Soane [2013, s. 330 i n.] stwierdzili, że postrzegane praktyki z tego obszaru są powiązane z postrzeganym zachowaniem menedżerów liniowych. Obie te zmienne tworzą warunki dla zaangażowania pracowników, a samo zaangażowanie pośredniczy w relacji pomiędzy postrzeganymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi i zachowaniami menedżerów liniowych a wskazywanym poziomem twórczych zachowań w miejscu pracy i efektywności. Badania przeprowadzone na próbie 1796 pracowników sektora usług w Wielkiej Brytanii wskazują, że sposób postrzegania przez pracownika praktyk zarządzania zasobami ludzkimi jest uwarunkowaniem jego twórczych zachowań w miejscu pracy.

M. Xerri i Y. Brunetto [2012, s. 1 i n.] wskazują na związki występujące pomiędzy menedżerami zarządzania zasobami ludzkimi i twórczymi zachowaniami pracowników w miejscu pracy oraz ich dopasowaniem do celów organizacji. Udowadniają, że proinnowacyjna kultura organizacyjna, wzajemne zaufanie, oraz siła i natura związków pomiędzy pracownikami, które naturalnie zależą od praktyk i działań realizowanych w praktyce przez pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi mają istotny wpływ na twórcze zachowania w miejscu pracy. Zwracają oni także uwagę na typ umowy o pracę i staż, jako ważne czynniki twórczych zachowań.

M. Subramaniam i M.A. Youndt [2005, s. 450 i in.] wskazują, w oparciu o badania przeprowadzone na próbie 93 organizacji, że kapitał ludzki, organizacyjny i społeczny pracowników w częściowy, lecz istotny sposób wpływa na zdolności organizacji do generowania i wdrażania inkrementalnych i radykalnych innowacji. Jak podkreślają badacze istotną rolę w tworzeniu i komercjalizacji inkrementalnych i radykalnych innowacji odgrywał kapitał społeczny. Na kanwie ich badań zasadnym jest postawienie pytania o związek strategii i praktyk zarządzania

zasobami ludzkimi, mających wpływ na poziom kapitału ludzkiego i społecznego z zachowaniami twórczymi. Analogiczne wnioski wyciągnęli z badań K. Laursen i N.J. Foss [2003, s. 243 i n.] identyfikując dwa systemy zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjające organizacyjnej twórczości, przy czym dwa wzmiankowane systemy były różne skuteczne w różnych branżach - pierwszy związany był organizacjami produkcyjnymi, a drugi, znacząco odmienny – z przedsiębiorstwami branży hurtowej i firmami ITC.

A. Abstein i P. Spieth [2014, s. 211] podkreślają, w oparciu o badanie meta cech zarządzania zasobami ludzkimi, że ogólne charakterystyki systemu HR pomagają organizacjom komunikować treści praktyk HR w sposób prowadzący do pożądaných interpretacji. Przeprowadzone przez autorki badania jakościowe wskazują, że zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do twórczych zachowań pracowników w miejscu pracy i ogranicza odczucie konfliktu pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym głównie dzięki czterem meta cechom: orientacji na jednostkę, wysilek, oczekiwania i dyskrecję. W innej publikacji A. Abstein, S. Heidenreich i P. Spieth [2014, s. 91 i n.] wskazują, że systemy zarządzania zasobami ludzkimi mogą tworzyć warunki sprzyjające wykorzystaniu konfliktów pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową z korzyścią dla twórczych zachowań w miejscu pracy. W szczególności stwierdzają oni, że pracownicy doświadczający rozdźwięku pomiędzy pracą a życiem rodzinnym są bardziej twórczy, a zależność ta jest istotnie mediowana przez praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

W innym nurcie Wang [2013, s. 491], opierając się na badaniach przeprowadzonych na próbie 127 pracowników działów badań i rozwoju firm ulokowanych w Tajwanie wskazuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi wspólnie z *coachingiem* stanowi doskonałą podstawę dla kształtowania i intensyfikowania przejawianych przez badanych twórczych zachowań w miejscu pracy. Zarówno oparty na nagrodach system wynagradzania jak i programy szkoleń w prowadzonych badaniach pozytywnie moderowały zależności pomiędzy charakterystykami pracownika a przejawianymi przez niego zachowaniami twórczymi w miejscu pracy.

Zbliżone wyniki uzyskały I.M. Prieto i S.M. Pilar Pérez [2012, s. 189 i n.] w badaniach prowadzonych w 198 organizacjach. Rezultaty wskazu-

ją, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowane na zwiększanie zdolności indywidualnych i umiejętności dostrzegania szans są pozytywnie powiązane z twórczymi zachowaniami w miejscu pracy. Wzmiankowana zależność jest mediowana wsparciem zarządu i współpracowników. Podobnie, I. Prieto Pastor oraz V. Martin-Perez [2015, s. 589] poddali badaniu w jakim stopniu systemy zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na tworzenie wśród pracowników warunków dla zachowań obustronnych – nastawionych w jednakowym stopniu na eksplorację i eksploatację nadarzających się szans. Ich wyniki wskazują, że systemy zarządzania zasobami ludzkimi zorientowane na tworzenie wysokiego zaangażowania pracowników są pozytywnie powiązane ze zdolnościami do dwustronnego uczenia się, a relacja ta jest mediowana poziomem wsparcia menedżerskiego.

S. Datta i S. Bhargava [2012, s. 1] udowadniają, że powiązanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z klimatem sprzyjającym rozwojowi talentów sprzyja twórczym zachowaniom w miejscu pracy. Ich badania przeprowadzone na próbie 403 menedżerów wskazują, że klimat sprzyjający rozwojowi talentów powinien zostać uwzględniony w badaniach nad zależnościami pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a zachowaniami organizacyjnymi, w tym twórczymi.

W innym nurcie J.W. Scully, S.C. Buttigieg, A. Fullard, D. Shaw i M. Gregson [2013, s. 2299 i n.] założyli, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy warunki dla przekształcania wiedzy ukrytej w jawną. Wyniki badań przeprowadzonych przy pomocy metody *case study* wskazują, że praktyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjają interakcjom społecznym, która z stanowi podstawę przekształcania wiedzy ukrytej w jawną. A zatem, praktyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi stają się fundamentem dla twórczych zachowań wynikających z transformacji wiedzy organizacyjnej. Podobnie argumentuje Potocki, Skrzypek, Wilusz i Mikoła [2000, s. 102 i n.] wskazując na rolę komunikacji i metod komunikowania w procesach tworzenia innowacji. Z dokonanego przeglądu wynika, że twórczość w organizacji, manifestująca się twórczymi zachowaniami, pozostaje w ścisłym związku z strategiami i praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.

Wnioski i implikacje

Podsumowując przedstawione powyżej analizy najnowszej literatury można wywnioskować, że dopasowane wewnętrznie i zewnętrznie, skutecznie komunikowane pracownikom strategie zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez rozmaite konfiguracje strategicznych praktyk zsz (w tym, między innymi: pozyskiwania, utrzymywania, wynagradzania a zwłaszcza rozwijania – poprzez programy szkoleń i doskonalenia z wykorzystaniem coachingu, a także ułatwiania przepływu wiedzy w organizacji i świadomego kreowania równowagi rodzina-praca) sprzyja pojawianiu się w miejscu pracy twórczych zachowań mających potencjał generowania innowacji zarządczych. Tym samym można sformułować twierdzenie, w następującej treści:

Twierdzenie 1: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy warunki dla pojawienia się twórczych zachowań prowadzących do innowacji zarządczych.

W sferze teoretycznej niniejsze opracowanie sygnalizuje konieczność podjęcia dyskusji nad zagadnieniami determinant twórczych zachowań

w organizacji, gdyż stanowią one uwarunkowanie innowacji zarządczych. Postawione powyżej twierdzenie nie uzyskało do tej pory w wynikach badań jednoznacznego wsparcia empirycznego. Wydaje się zatem, że dalsze badania nad wzmiankowanymi zależnościami są zasadne.

W sferze praktycznej dokonany przegląd badań nad znaczeniem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi dla twórczości w organizacji prowadzi do konkluzji, że organizacje powinny koncentrować uwagę na jasnym komunikowaniu strategii pracownikom i konsekwentnie realizować ją w podejmowanym zbiorze praktyk. Nie bez znaczenia w tym obszarze są także problemy spójności wewnętrznej i zewnętrznej zarządzania zasobami ludzkimi. Analizowane wyniki badań jasno wskazują, że to nie pojedyncze, dobrze realizowane praktyki zsz tworzą warunki dla twórczości, ale dopiero świadomie kształtowane ich konfiguracje prowadzić mogą do wzrostu potencjału twórczego wśród pracowników, a w konsekwencji do opracowania i wdrożenia innowacji zarządczych.

Literatura:

1. Abstein A., Heidenreich S., Spieth P., *Innovative work behaviour: The impact of comprehensive HR system perceptions and the role of work-life conflict*, "Industry and Innovation", 2012, nr 21.
2. Abstein A., Spieth P., *Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict*, "Creativity and Innovation Management", 2014, nr 23.
3. Alexy O., George G. Salter A.I., *Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity*, "Academy of Management Review", 2013, nr 38.
4. Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E.C., *The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model*, "The International Journal of Human Resource Management", 2013, nr 24.
5. Bantel K.A., Jackson S.E., *Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?*, "Strategic Management Journal", 1989, 10 (special issue).
6. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., *Management innovation*, "Academy of Management Review", 2008, nr 33.
7. Bowen D.E., i Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system*, "Academy of Management Review", 2004, nr 29.
8. Bratnicka K., *Twórczość jako arena badań zarządzania. Podstawowe zagadnienia i pojęcia*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2010, nr 2.
9. Burns D.J., *Toward an explanatory model of innovative behavior*, "Journal of Business and Psychology", 2007, nr 21.
10. Crossan M.M. i Apaydin M., *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, "Journal of Management Studies", 2010, nr 47.

11. Damanpour F. i Aravind D., *Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents*, "Management and Organization Review", 2012, nr 8.
12. Datta S., Bhargava, S., *Linking human resource practices and talent development climate with innovative work behavior*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings", 2012, nr 1-1.
13. Den Hertog P., Aa W. van der, de Jong M.W., *Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework*, "Journal of Service Management", 2010, nr 21.
14. Dong L., Neufeld D.J., Higgins C., *Testing Klein and Sorra's innovation implementation model: An empirical examination*, "Journal of Engineering and Technology Management", 2008, 25.
15. Ford C.M., *A theory of individual creative action in multiple social domains*, "Academy of Management Review", 1996, nr 21.
16. Karpacz J., *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 1.
17. Kask T., *Strategic decisions as drivers of innovation: the case of MicroLink*, "Baltic Journal of Management", 2011, nr 6.
18. Kraśnicka T. i Ingram T., *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
19. Laursen K., Foss N.J., *New HRM Practices, complementarities, and the impact on innovation performance*, 2003, nr 27.
20. Ling Y., Jaw B., *Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs*, "Journal of Chinese Human Resources Management", 2011, nr 2.
21. Mol M.J., Birkinshaw J., *The sources of management innovation: When firms introduce new management practices*, "Journal of Business Research", 2009, nr 62.
22. Montag T., Maertz C.P., Baer M., *A criterion-oriented review of workplace creativity*, Referat wygłoszony na corocznej konferencji: Academy of Management 2012.
23. Montag T., Maertz C.P., Baer M., *A critical analysis of the workplace creativity criterion space*, "Journal of Management", 2012, nr 38.
24. Naranjo Valencia J.C., Valle R.S., Jiménez D.J., *Organizational culture as determinant of product innovation*, "European Journal of Innovation Management", 2010, nr 13.
25. Niehaves B., *Open process innovation: The impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM*, "Business Process Management Journal", 2010, nr 16.
26. Potocki A., Skrzypek J., Wilusz T., Miś B., *Metody zespołowego komunikowania się ukierunkowane na innowacje i partycypację*, [w:] Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych, (red.) Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
27. Prieto I.M., Pilar Pérez S.M., *Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain*, "Human Resource Management", 2012, nr 51.
28. Prieto-Pastor I., Martin-Perez V., *Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support*, "International Journal of Human Resource Management", 2015, nr 26.
29. Scott S.G., Bruce R.A., *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, "Academy of Management Journal", 1994, nr 37.
30. Scully J.W., Buttigieg S.C., Fullard A., Shaw D., Gregson M., *The role of SHRM in turning tacit knowledge into explicit knowledge: a cross-national study of the UK and Malta*, "The International Journal of Human Resource Management", 2013, nr 24.
31. Shalley C.E., Gilson L.L., Blum T.C., *Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance*, "Academy of Management Journal", 2009, nr 52.
32. Stoffers J.M., Heijden B.I.J.M. Van der, Notelaers G.L.A., *Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement*, "Journal of Organizational Change Management", 2014, nr 27.

33. Subramaniam M., Youndt M.A., *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, "Academy of Management Journal", 2005, nr 48.
34. Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A., *Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management*, "Journal of Public Administration Research and Theory", 2011, nr 21.
35. Wang D.S., Shyu C.-L., *The longitudinal effect of HRM effectiveness and dynamic innovation performance on organizational performance in Taiwan*, "The International Journal of Human Resource Management", 2009, nr 20.
36. Wang Y.L., *R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators*, "Asia Pacific Journal of Human Resources", 2013, nr 51.
37. Xerri M., Brunetto Y., *Social exchange and innovative behaviour of nursing employees: a hierarchical linear examination*, International Research Society for Public Management Conference: Contradictions in Public Management. Managing in Volatile Times, 2012.
38. Yuan F., Woodman R.W., *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations*, "Academy of Management Journal", 2010, nr 53.

MOTYWACYJNA FUNKCJA SYSTEMÓW OCENY KOMPETENCJI KADRY MENEDŻERSKIEJ W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wstęp

W badaniach przyjęto, że system oceny kompetencji kadry menedżerskiej (SOKKM) tworzy komplementarny układ funkcji formalizacji, diagnostycznej i motywacyjnej wartościujących poziom kompetencji menedżerskich oraz inspirowanych kadrę menedżerską do przyjmowania proefektywnościowych postaw.

O potrzebie przeprowadzenia badań identyfikujących poziom realizacji funkcji motywacyjnej przez systemy oceniania kompetencji kadry menedżerskiej w praktyce przedsiębiorstw przesądzały wyniki dotychczas przeprowadzonych badań. Rezultaty badań nad systemami oceny wskazują na istotność tego obszaru w ramach zarządzania zasobami ludzkimi [*Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian* 2007, s. 140; Urbaniak, Bohdziewicz 2009, s. 144-152; Lewicka 2010, s. 142]. Ocenianie stało się elementem kształtującym nie tylko politykę personalną, ale także pozwala skutecznie zarządzać organizacją, co udowodniła H. Czubasiewicz [2005, s. 13]. Jednakże prowadzone pod kierunkiem T. Listwana badania nad systemami oceny kadry menedżerskiej ujawniają liczne bariery powstające na drodze do efektywnego wykorzystania ich wyników, m.in.: czasochłonność, niechęć do bycia ocenianym, wycinkowość oceniania, błędy popełniane w ocenianiu, opór związków zawodowych, nadmierne przesunięcie punktu ciężkości w kierunku oceniania głównie specjalistów i rozliczania ich z realizacji zadań cząstkowych [*Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce* 2008, s. 172-173]. Do innych zidentyfikowanych dysfunkcji w procesie oceniania Z. Janowska dodaje brak informacji zwrotnej o wynikach oceny, preferowanie oceny opartej na kryteriach efektywnościowych oraz nie wykorzystywanie

wyników oceny do planowania i redukcji zatrudnienia, czy kształtowania wynagrodzeń (premii i nagród) [Janowska 2010, s. 254]. Wyniki badań ujawniają także fakt, że firmy rezygnują z systematycznego oceniania członków załogi oraz są też takie przedsiębiorstwa, które nie przeprowadzają ocen w ogóle [*Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstwa* 2007, s. 49].

Celem opracowania jest prezentacja zasad zastosowania metody kategoryzacji do oceny stopnia realizacji funkcji motywacyjnej przez SOKKM. Dla realizacji tak określonego celu w opracowaniu przedstawiano istotę motywacyjnej funkcji SOKKM oraz założenia i procedurę realizacji metody kategoryzacji SOKKM. W końcowej części opracowania zaprezentowano wyniki oceny stopnia realizacji motywacyjnej funkcji przez SOKKM w badanych przedsiębiorstwach.

Motywacyjna funkcja systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej

Rozpatrując strukturę SOKKM w wymiarze funkcjonalnym szukamy odpowiedzi na pytanie: „czemu ten system służy?”, po to by zidentyfikować jego istotne funkcje.

W tabeli 1 przedstawiono przegląd funkcji spełnianych przez system oceny, które zostały wyróżnione przez różnych autorów. Analizując zaprezentowane klasyfikacje zauważyć można, że większość autorów wskazuje, iż system oceniania realizuje funkcję motywacyjną.

W badaniach przyjęto, że funkcja motywacyjna SOKKM koncentruje się na kształtowaniu proefektywnościowych postaw i zachowań menedżerów determinujących poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. W ramach tej funkcji następuje dostarczanie menedżero-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Tabela 1. Funkcje systemu oceny

Autor/funkcja systemu oceniania	M. Kostera	E. McKenn, N. Beech	G. Filipowicz	H. Czubasiewicz	I.A. Baruk	M. Sidor-Rządkowska	A. Pocztowski	Z. Sekuła	D. Lewicka	J. Szaban
Ewaluacyjna	+	+					+			
Rozwojowa	+	+	+				+		+	
Motywacyjna	+				+			+	+	+
Wartościująca			+							
Biznesowa			+							
Przedmiotowa				+						
Zabezpieczająca				+						
Mobilizująca				+						
Informacyjna					+			+		+
Zwrotna					+					
Analityczna					+					
Diagnostyczna					+					
Racjonalizacji struktury organizacyjnej					+					
Kulturotwórcza					+					
Organizacyjna /administracyjna						+		+		+
Psychospołeczna						+				
Korekcyjna								+		
Szacunkowa									+	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kostera 1996, s. 70; McKenn, Beech 1997, s. 153-154; Filipowicz 2004, s. 127-128; Czubasiewicz 2005, s. 85; Baruk 2006, s. 89-90; Sidor-Rządkowska 2006, s. 45; Pocztowski 2007, s. 226; Sekuła 2008, s. 101; Lewicka 2010, s. 125-126; Szaban 2011, s. 228].

wi informacji zwrotnej o pozytywnych i negatywnych aspektach wykonywanych przez niego zadań. Stanowi to podstawę do modyfikowania wysokości ruchomej części wynagrodzenia oraz umożliwiała planowanie rozwoju kariery. Ponadto wyniki oceny kompetencji kadry menedżerskiej służą do podjęcia takich decyzji kadrowych jak rekrutacja, degradacja, zwolnienie menedżera.

Identyfikacja motywacyjności systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej

Podstawą do przeprowadzenia oceny stopnia spełniania funkcji motywacyjnej przez SOKKM jest metoda kategoryzacji zaproponowana przez A. Stabryłę [*Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*

2009, s. 241-263]. Kategoryzacja to postępowanie badawcze, którego istotą jest po pierwsze ocena sprawdzająca stanu lub funkcjonowania obiektu, a po drugie kwalifikacja jakościowa obiektu.

Postępowanie badawcze w ramach proponowanej procedury kategoryzacji SOKKM obejmuje następujące etapy: określenie kryteriów oceny, kwalifikację kryteriów oceny, przeprowadzenie oceny sprawdzającej, opracowanie regulaminu kwalifikacyjnego. Wymienione etapy procedury kategoryzacji zostały poniżej omówione.

Dla oceny stopnia spełniania funkcji motywacyjnej przez SOKKM przyjęto 4 kryteria:

- użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych (K_1),

- działania podejmowane przez ocenianą kadrę menedżerską w wyniku oceny (K_2),
- efekty stosowania SOKKM w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem (K_3),
- wyniki finansowe funkcjonowania przedsiębiorstwa (K_4).

Przykład charakterystyki jednego z przyjętych kryteriów wraz z interpretacją przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przykład charakterystyki kryterium

K_1 - Użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych
Występowanie w przedsiębiorstwie SOKKM dowodzi wysokiego poziomu rozwoju procesów kadrowych. Wysoka ocena użyteczności SOKKM świadczy o tym, że wyniki systemu w istotny sposób wpływają na realizację funkcji personalnych. Ponadto stan ten dowodzi, że przestrzegana jest zasada systemowości w procesie oceny kompetencji menedżerskich. Do oceny wybrano następujące decyzje kadrowe, których podstawę podjęcia stanowią wyniki SOKKM: rekrutacja, rozwój, ocena wyników, płacowe, zwolnienia z organizacji. Komentarz: Kryterium przyjmuje najwyższą wartość, gdy w przedsiębiorstwie wymienione wyżej decyzje kadrowe są podejmowane na podstawie wyników SOKKM. Oznacza to jednocześnie, że SOKKM jest w wysokim stopniu użyteczny. Wartość najniższą kryterium przyjmuje wtedy, gdy w przedsiębiorstwie rezultaty oceny nie są brane pod uwagę.

Źródło: opracowanie własne.

Po określeniu kryteriów oceny można przystąpić do ich kwalifikacji, w ramach której wyróżnia się następujące działania: opracowanie wzorca oceny funkcji motywacyjnej, dobór aspektów preferencyjnych, ustalenie wag kryteriów oceny. Każde ze wskazanych działań zostało poniżej pokrótce opisane.

Wzorec oceny jest zestawieniem kryteriów tworzących pewien agregat, który stanowi wielokryterialny układ wartościujący. Wzorce oceny mogą mieć charakter normatywny lub postulatyczny. Wzorce normatywne są wyrażone przez wielkości (cechy, parametry) z góry dane i traktuje się je, jako optymalne lub ustala w sposób obligatoryjny, jako wielkości zadane.

Z punktu widzenia stopnia spełniania funkcji motywacyjnej przez SOKKM wartości wzorcowe opisano za pomocą jakościowych charakterystyk dla każdego z proponowanych kryteriów oceny. Przykład wzorca dla jednego z przyjętych kryteriów oceny funkcji motywacyjnej prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Przykład wzorca dla kryterium oceny funkcji motywacyjnej

K_1 - Użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych
Kryterium przyjmuje najwyższą wartość, gdy większość wymienionych decyzji kadrowych jest podejmowana na podstawie wyników SOKKM: a) rekrutacja kadry menedżerskiej (selekcja na etapie doboru na stanowisko menedżerskie, akceptacja okresu próbnego), b) rozwój kadry menedżerskiej (opracowanie planu doskonalenia menedżerów, dobór metod doskonalenia kompetencji menedżerskich, ocena skuteczności zastosowanych metod doskonalenia kompetencji menedżerskich, opracowanie indywidualnych planów rozwoju zawodowego, przesunięcia poziome na inne stanowiska, awans stanowiskowy, ustalenie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze), c) ocena wyników kadry menedżerskiej (stawianie celów indywidualnych, zatwierdzanie realizacji przydzielonych zadań, zatwierdzanie realizacji kontraktów menedżerskich, zwolnienia z organizacji), d) kształtowanie wynagrodzeń kadry menedżerskiej (wzrost płacy zasadniczej, naliczenie wysokości premii, przyznanie nagrody pieniężnej, przyznanie nagrody rzeczowej).

Źródło: opracowanie własne.

Aspekty preferencyjne to punkty widzenia, odniesienia, względy, według których określa się ważność kryteriów oceny, hierarchizując je poprzez przypisanie im rang lub przyznanie punktów. W proponowanym postępowaniu dla wyróżnionych kryteriów oceny funkcjonalności SOKKM przyjęto za aspekt preferencyjny efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Bowiem uznano, że systematycznie stosowany SOKKM prowadzi do kształtowania etycznych i proefektywnościowych zachowań kadry menedżerskiej, co pośrednio może zostać zweryfikowane poprzez wyniki finansowe i rynkowe przedsiębiorstwa.

Po dokonaniu wyboru aspektu preferencyjnego ustala się wagi kryteriów oceny. Wagi wyrażają doniosłość, znaczenie, istotność jakiegoś czynnika. Aspekty preferencyjne pełnią rolę miernika, według którego dokonuje się uzasadnienia, dlaczego przypisuje się określoną wagę danemu kryterium oceny. Wagi przyporządkowano poszczególnym kryteriom oceny na podstawie skali trzypunktowej (tabela 4):

- 3 punkty: kryteria bezwzględnie konieczne (dominujące),
- 2 punkty: kryteria wymagane (zasadnicze),
- 1 punkt: kryteria przydatne (dobre).

Tabela 4. Zestawienie wag dla kryteriów oceny funkcji motywacyjnej

L.p.	Kryterium	Waga
K1	Użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych	3
K2	Działania podejmowane przez ocenianą kadrę menedżerską w wyniku oceny	2
K3	Efekty stosowania SOKKM w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem	3
K4	Wyniki finansowe funkcjonowania przedsiębiorstwa	2

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem w metodzie kategoryzacji jest przeprowadzenie oceny sprawdzającej. Ocena sprawdzająca ma wskazać czy dany obiekt respektuje założone wymagania. Interpretacja wyników w ocenie sprawdzającej jest dokonywana w kontekście tendencji ich kształtowania się, przy uwzględnieniu przyjętego kryterium oceny. W badaniach zastosowano schemat dodatniej, znormalizowanej sześciopunktowej oceny sprawdzającej (tabela 5):

Tabela 5. Tabela przeliczników dla punktowej oceny sprawdzającej odniesionej do poziomu realizacji funkcji motywacyjnej przez SOKKM

Kryteria oceny	Punktacja						
	0	1	2	3	4	5	6
K1	0	1-2	3-5	6-8	9-11	12-14	15-17
K2	0		1	2	3	4	5
K3	0	1	2	3	4	5	6
K4	krytyczna	słaba		przeciętna		dobra	bardzo dobra

Źródło: opracowanie własne.

- 0 – stan niedostateczny,
- 1 – stan dopuszczalny,
- 2 – stan zadowalający,
- 3 – stan średni,
- 4 – stan dobry,
- 5 – stan wysokiej przydatności,
- 6 – stan wyróżniający.

Należy podkreślić, że realizacja wskazanych kryteriów na najwyższym poziomie świadczy o przestrzeganiu w pełnym zakresie zasady systemowości w kształtowaniu systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Zgodnie z tą zasadą poszczególne elementy systemu oceny są wzajemnie ze sobą spójne, a cały proces oceny jest wkomponowany w system zarządzania zasobami ludzkimi i stanowi wsparcie dla systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Na podstawie tabeli 5. ustala się dla każdego badanego przedsiębiorstwa wartość indeksu funkcjonalności SOKKM (F_i) według wzoru:

$$F_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot o_{ij} \quad 1,$$

gdzie:

w_j – waga „ j ”-tego kryterium oceny, przy czym $j = 1, \dots, n$,

o_{ij} – punktowa ocena sprawdzająca odniesiona do i -tego przedsiębiorstwa ze względu na „ j ”-te kryterium oceny, przy czym $i = 1, \dots, m$.

Celem ostatniego etapu procesu kategoryzacji jest opracowanie regulaminu kwalifikacyjnego. Regulamin kwalifikacyjny jest sformalizowanym ujęciem zasad i warunków ustalania kategorii przedsiębiorstw ze względu

Tabela 6. Przyjęte przedziały hierarchiczne indeksu F_i

Kategoria	Punktacja	Opis
A	145-180	przedsiębiorstwo o wysokim, bardzo dobrym poziomie funkcjonalności SOKKM – wielkość indeksu F_i powyżej 80%
B	108-144	przedsiębiorstwo o przeciętnym, dobrym poziomie funkcjonalności SOKKM – wielkość indeksu F_i w granicach 60 – 79%
C	72-107	przedsiębiorstwo o niskim, dostatecznym poziomie funkcjonalności SOKKM – dla indeksu F_i w granicach 40 – 59%
D	0-71	przedsiębiorstwo o bardzo niskim, niedostatecznym poziomie funkcjonalności SOKKM – dla indeksu F_i mniejszego od 39% jego wartości maksymalnej

Źródło: opracowanie własne.

na osiągniętą wartość indeksu funkcjonalności SOKKM. Regulamin kwalifikacyjny spełnia rolę narzędzia oceny jakościowej badanego podmiotu, co sprowadza się do przełożenia wartości indeksu F_i na określoną kategorię. Zastosowana hierarchizacja indeksu F_i jest reprezentowana przez przedziały podane w tabeli 6.

Ten etap zamyka proces kategoryzacji SOKKM. W ramach ostatniego etapu następuje obliczenie indeksu F dla każdego i -tego przedsiębiorstwa oraz przyznanie mu określonej kategorii.

W celu uszczegółowienia prowadzonych analiz poziom realizacji wyróżnionych kryteriów dla identyfikacji stopnia realizacji funkcji motywacyjnej przez SOKKM oceniany został według zasad przedstawionych w tabeli 7.

Poziom motywacyjności systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej w praktyce przedsiębiorstw

Badania zostały przeprowadzone w okresie od października 2011 roku do listopada 2013 roku. Łącznie w badaniach wzięło udział 205

przedsiębiorstw. W celu zebrania danych zastosowano kwestionariusz wywiadu. W wyniku redukcji danych, polegającej na odrzuceniu kwestionariuszy niekompletnie wypełnionych, do dalszych analiz zakwalifikowano 197 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy.

Badane przedsiębiorstwa ze względu na wartość indeksu F zostały zakwalifikowane do trzech kolejnych kategorii wskazujących na gradację ważności wyznaczonego indeksu: A, B, C. Do kategorii A, czyli przedsiębiorstw o wysokim – bardzo dobrym poziomie funkcjonalności systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej należy tylko 8% badanych firm. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (58%) ze względu na wartość indeksu F została zaliczona do kategorii B, czyli przedsiębiorstw o przeciętnym – dobrym poziomie funkcjonalności stosowanych systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Z kolei 34% badanych przedsiębiorstw zakwalifikowano do kategorii C, czyli firm posiadających najniższy – dostateczny poziom funkcjonalności stosowanych systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej.

Tabela 7. Stopień spełniania wyróżnionych kryteriów dla oceny funkcji motywacyjnej w punktach

L.p.	Kryterium	Wielkość wzorcowa	Stan dobry	Stan dostateczny	Stan niedostateczny
K1	Użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych	18	15	9	6
K2	Działania podejmowane przez ocenianą kadrę menedżerską w wyniku oceny	12	10	4	0
K3	Efekty stosowania SOKKM w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem	18	15	9	6
K4	Wyniki finansowe funkcjonowania przedsiębiorstwa	12	10	2	0
FM	Funkcja motywacyjna	60	50	24	12

Źródło: opracowanie własne.

skiej. Ze względu na otrzymane wyniki indeksu F w grupie badanych przedsiębiorstw nie wyróżniono firm kategorii D, czyli takich, dla których poziom funkcjonalności SOKKM byłby niedostateczny.

Jednym z kryteriów oceny stopnia realizacji funkcji motywacyjnej przez SOKKM była użyteczność badanych systemów dla podejmowanych decyzji kadrowych. Z analizy danych wynika, że żadne przedsiębiorstwo nie realizuje badanego kryterium na poziomie wzorcowym. W 100% firm A spełnia K_1 na poziomie dobrym. Stan wysokiej przydatności tego kryterium osiągnęło tylko 6% firm B. Większość firm B, czyli aż 68%, spełnia badane kryterium na poziomie dostatecznym, a w 26% tych firm K_1 jest realizowane poniżej minimalnego dopuszczalnego poziomu. Najgorzej oceniono poziom realizacji K_1 w przedsiębiorstwach typu C, ponieważ wszystkie badane firmy zaliczone do tej kategorii realizują kryterium K_1 poniżej poziomu uznanego za dostateczny. Na tej podstawie wnioskować można, że wyniki oceny kompetencji menedżerskich nie stanowią fundamentu dla podejmowanych decyzji kadrowych w firmach C.

Przestrzeganie zasady systemowości w procesie oceny kompetencji zachodzi również wówczas, kiedy wyniki oceny wpływają na postawy ocenianych menedżerów. Identyfikacja działań podejmowanych przez ocenianą kadrę menedżerską w wyniku oceny wykazała, że stopień spełniania kryterium K_2 na poziomie wzorcowym nie występuje w badanych przedsiębiorstwach. Wszystkie firmy należące do kategorii A spełniają kryterium K_2 na poziomie dobrym, co oznacza, że kadra menedżerska tych przedsiębiorstw przejawia w wyniku oceny kompetencji niemal wszystkie wskazane pozytywne zachowania. Poziom dobry realizacji badanego kryterium występuje również w 13% firm B. Pozostałe 87% firm B realizuje kryterium K_2 na poziomie dostatecznym. Minimalny dopuszczalny poziom realizacji kryterium K_2 w wyniku przeprowadzonych analiz został ustalony w 88% firm C. W pozostałych 12% tych przedsiębiorstw kryterium K_2 zostało ocenione na poziomie niedostatecznym, który oznacza, brak przejawów pozytywnych zachowań u ocenianej kadry menedżerskiej.

Poziom realizacji funkcji motywacyjnej przez SOKKM znajdujące zastosowanie w badanych przedsiębiorstwach był oceniany poprzez iden-

tyfikację poziomu kryterium K_3 efekty stosowania SOKKM w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Analiza danych wskazuje, że 67% firm należących do kategorii A spełnia kryterium K_3 na wzorcowym poziomie, co oznacza, że w tych firmach ujawnia się wszystkie wskazane efekty zastosowania SOKKM. Na najwyższym poziomie realizacji kryterium K_3 zostało również ocenione w 13% firm B. Stopień dobry badanego kryterium osiągnęło w 33% firm A oraz 26% firm B. Ponadto 61% firm B oraz 34% firm C realizuje kryterium K_3 na poziomie dostatecznym. Z kolei w 66% firm C kryterium K_3 jest realizowane poniżej minimalnego dopuszczalnego poziomu. Oznacza to z jednej strony - brak wpływu SOKKM na system zarządzania w tych przedsiębiorstwach, a drugiej strony - świadczy o ograniczeniu respektowania zasady systemowości w kształtowaniu SOKKM.

Skuteczność stosowanego SOKKM może być pośrednio badana poprzez ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Analiza poziomu kryterium K_4 wykazała, że w 40% firm A oraz 3% firm B realizuje to kryterium na poziomie wzorcowym. Wskazuje to zarazem na fakt, że wyniki oceny kompetencji kadry wpływają na kształtowanie proefektywnościowych postaw kadry menedżerskiej w tych przedsiębiorstwach. Z kolei poziom dobry spełnienia kryterium K_4 występuje w 60% firm A, 29% firm B oraz 19% firm C. Natomiast poziom dostateczny kryterium K_4 osiąga 68% firm B oraz 81% firm C. Poniżej dopuszczalnego minimalnego poziomu kryterium K_4 nie występuje w żadnym badanym przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Syntetyczna ocena realizacji funkcji motywacyjnej przez badane SOKKM nie wypada korzystnie. We wszystkich przedsiębiorstwach kategorii A i B stopień realizacji motywacyjnej ustalono na poziomie dostatecznym. Na minimalnym dopuszczalnym poziomie funkcja motywacyjna jest realizowana aż w 75% firm zakwalifikowanych do kategorii C. Natomiast w przypadku 25% przedsiębiorstw zakwalifikowanych do kategorii C funkcja motywacyjna została oceniona, jako nieużyteczna, co w praktyce oznacza, że efekty stosowanych SOKKM w przedsiębiorstwach kategorii C są niezauważalne.

Ustalony stan dowodzi sytuacji, w której, z jednej strony, występuje ograniczone wykorzy-

stanie wyników oceny kompetencji kadry menedżerskiej w procesie podejmowania decyzji kadrowych, a drugiej strony, kadra menedżerska nie ma bodźca do angażowania na najwyższym poziomie posiadanego potencjału kompetencyjnego w trakcie realizowanych zadań, ponieważ nie musi liczyć się z konsekwencjami decyzji kadrowych.

Przyczyny zaistniałej sytuacji należy upatrywać w nieprzestrzeganiu zasady systemowości w procesie oceny kompetencji kadry menedżerskiej z godnie, z którą poszczególne elementy SOKKM powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki badań ujawniły, że menedżerowie nie są informowani o efektach oceny kompetencji. Kadra menedżerska pozbawiona informacji zwrotnej o pozytywnych i/lub negatywnych aspektach wykonywanych zadań nie modyfikuje swoich postaw i zachowań w kierunku proefektywnościowych, które determinowałyby poprawę wyników ekonomicznych tych przedsiębiorstw. Tylko w niektórych badanych przedsiębiorstwach wyniki oceny kompetencji menedżerskich stanowią punkt wyjścia do modyfikowania wysokości premii, planowania rozwoju kariery, rekrutacji, degradacji, zwolnień menedżerów.

W świetle przeprowadzonych analiz można przyjąć za główny kierunek doskonalenia motywacyjnej funkcji SOKKM w badanych przedsiębiorstwach uczynienie z SOKKM centralnego narzędzia realizacji polityki kadrowej. Wskazana jest tu integracja SOKKM z systemem controllingu, czy systemem zarządzania wynikami (*performance management*). Wykorzystując ich naczelną funkcjonalność nastawioną na powiązanie strategii przedsiębiorstwa z jego działalnością operacyjną, można stworzyć kompleksowy system zarządzania, który począwszy od planowania finansowego i operacyjnego, poprzez sprawozdawczość, prowadzi do wymiernej oceny wyników poszczególnych menedżerów, a wszystkie te działania są realizowane przy wsparciu ze strony systemu informatycznego.

Zalecane jest także wzmocnienie oceny „kompetencji nastawienie na wynik” poprzez szersze wykorzystanie w praktyce przedsiębiorstw metod oceny efektów takich jak: zarządzanie przez cele i wyniki, strategiczna karta wyników, kontrakty menedżerskie. Zastosowanie tych metod niewątpliwie wpłynie na kształtowanie proefektywnościowych postaw i zachowań kadry menedżerskiej.

Literatura:

1. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
2. Czubasiecz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005.
3. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
4. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
5. *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, (red.) A. Pochtowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
6. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
7. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996.
8. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2010.
9. McKenn E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
10. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
11. Sekuła Z., *Motywowania do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.

12. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
13. Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
14. Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2009*, IPiSS, Warszawa 2009.
15. *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, (red.) T. Listwan i M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
16. *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstwa*, (red.) H. Król, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

WIEDZA O ZACHOWANIACH ORGANIZACYJNYCH W PROGRAMIE KSZTAŁCENIA ADEPTÓW ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Zachowania organizacyjne należą do podstawowych zagadnień badawczych obszaru organizacji i zarządzania i dydaktyki na kierunku zarządzanie. W opracowaniu postanowiliśmy ukazać pewien aspekt związany z dydaktyką tego przedmioty wykorzystując obecną w polskiej nauce i praktyce zarządzania perspektywę kompetencyjną [Sienkiewicz i in. 2013]. Podstawę dla przeprowadzonej analizy stanowiły sylabusy przedmiotu „Zachowania organizacyjne” 17 polskich uczelni publicznych. Do badania wytypowano 6 uniwersytetów, 6 uczelni o profilu technicznym i 5 uczelni ekonomicznych. Przy ich doborze kierowaliśmy się przede wszystkim rankingiem portalu Perspektywy.pl, koncentrując naszą uwagę na ośrodkach akademickich najwyższej ocenionych w kategorii „nauki ekonomiczne”.

W dalszej części rozdziału zostaną omówione założone kompetencje rozwijane dzięki dydaktyce tego przedmiotu oraz przedstawiona charakterystyka najczęściej wykorzystywanych w dydaktyce podręczników.

Znaczenie wiedzy o zachowaniach organizacyjnych w kształceniu menedżerów

Rozwój wiedzy o zachowaniach ludzi w organizacji ma już 100 lat. D.M. Rousseau w Przedmowie do podręcznika pod redakcją E.A. Locke [*Handbook of principles...* 2009] psychologa i pioniera teorii wyznaczania celów, wskazuje na osobę H. Münsterberga. Ten urodzony w Gdańsku psycholog, wykształcony pod okiem W. Wundta, po kilku latach pracy na niemieckich uniwersytetach przeniósł się do Stanów Zjednoczonych. Tam pod wpływem koncepcji naukowej organizacji rozpoczął badania w ob-

szarze psychologii stosowanej, a w 1913 roku opublikował książkę *Psychology and Industrial Efficiency*.

Współcześnie, szczególnie w amerykańskiej nauce o organizacji i zarządzaniu wielu autorów wyraża przekonanie, iż wiedza o mechanizmach zachowań ludzi w organizacjach pozwala na lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, na działania związane z lepszym wykorzystaniem i rozwojem ich kompetencji zawodowych, z ich zaangażowaniem oraz umiejętnością współpracy [Huselid 1995; Pfeffer 1998; Heil, Bennis, Stephens 2000].

Konsekwencją takiego podejścia jest postawienie pytania o to, jaka jest rola naukowców prowadzących badania w obszarze zachowań organizacyjnych i kształcących na kierunkach biznesowych. Interesującą propozycję przedstawiają autorzy wspomnianego powyżej podręcznika. Punktem wyjścia jest dla nich spostrzeżenie dotyczące wykorzystywania wiedzy w realizacji roli menedżera organizacji, który musi diagnozować sytuację i opracowywać stosowne rozwiązania. Autorzy, naukowcy prowadzący badania w obszarze zachowań organizacyjnych proponują odwołanie się do najnowszych wyników badań. Ich prezentacja w kolejnych rozdziałach podręcznika pozwala na ukazanie możliwego wykorzystania tej naukowej wiedzy w wypracowywaniu rozwiązań organizacyjnych. D. Rousseau wyraża przekonanie, iż wyniki badań i wiedza teoretyczna, która może być uznana za wiedzę deklaratywną wskazującą na mechanizmy wyjaśniające zachowania ludzi nie jest jeszcze rozwiązaniem interesującego menedżera problemu, nie jest wiedzą proceduralną zawartą w praktyce jego pracy. Zwracając uwagę iż podręcznik ten nie przypomina książki kucharskiej z gotowymi przepisami D. Rousseau wskazuje,

* Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

że jego przydatność zależy od wysiłków czytelnika zmierzających do doskonalenia się w roli dydaktyka lub praktykującego menedżera [tamże, s. XX]. Takie ujęcie jest wyzwaniem w stosunku do propozycji zawartych w licznych poradnikach dających gotowe rozwiązania powołujące się na guru zarządzania i najnowsze mody.

Analiza Sylabusów

Sylabusy poddaliśmy analizie ilościowej biorąc pod uwagę takie czynniki, jak: punkty ECTS (przyznawane przedmiotowi), semestr (na którym jest prowadzony) i liczbę godzin zajęć dydaktycznych (wykładów lub ćwiczeń). Na wybranych uczelniach zachowania organizacyjne są przedmiotem obowiązkowym w programie studiów pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie. W większości uczelni przedmiot wykładany jest na pierwszym lub drugim roku studiów.

W 10 z badanych uczelni na zachowania organizacyjne poświęca się 30 godzin wykładów. W przypadku 4 uczelni taką samą liczbę godzin przyporządkowano zajęciom ćwiczeniowym, w 7 przypadkach połowę tego czasu, a w 5 przypadkach zupełnie z nich zrezygnowano. Jedynie w przypadku 3 uczelni liczba godzin ćwiczeń przewyższyła liczbę godzin wykładów.

Ostatnim, analizowanym przez nas czynnikiem, była liczba punktów ECTS przydzielonych przedmiotowi. Najczęściej zachowaniom organizacyjnym przyporządkowano 3 (w 9 przypadkach) lub 4 (w 6 przypadkach) punkty. Dwie uczelni przyznały przedmiotowi 5 punktów. Wyjątkiem jest tu Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, gdzie studenci otrzymują aż 7 punktów ECTS za zaliczenie przedmiotu.

Kolejnym krokiem była analiza jakościowa zapisanych w sylabusach efektów kształcenia. Zgodnie z definicją zawartą w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym, efekty kształcenia to: „zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskiwanych w procesie kształcenia w systemie studiów [...]”¹ co jest zgodne z definicją kompetencji, jako kombinacji wiedzy, umiejętności i postaw, zaproponowaną przez D. McClelland [Sienkiewicz i in. 2013, s. 14]. Kierując się tą systematyką, prowadziliśmy „kodowanie” [Babbie 2013, s. 428-433] efektów kształcenia dzieląc je właśnie na te trzy kategorie.

Analizując obszar wiedzy, trudno nie zauważyć, iż przedmiot zachowania organizacyjne jest bardzo silnie oparty na podstawach teoretycznych. Znajomości koncepcji teoretycznych z takich dyscyplin jak psychologia, socjologia czy teoria organizacji ma pomóc w zrozumieniu mechanizmów zachowań ludzi w organizacji. Odwołując się do trzech poziomów zachowań organizacyjnych wyróżnia się pewne zagadnienia istotne z perspektywy zarządzania. W aspekcie psychologicznym często kładziony jest nacisk na znajomość teorii motywacji, rozumienie wpływu inteligencji czy osobowości na zachowania człowieka. Aspekt instytucjonalny dotyczy głównie kwestii optymalnego poziomu formalizacji, a także wpływu struktur i typów organizacji na zachowania pracowników. Zagadnienia z obszaru socjologicznego dotyczą procesów grupowych, sposobów podejmowania decyzji oraz komunikacji. Szczególny nacisk jest kładziony na zagadnienia władzy w organizacji.

Niektóre sylabusy definiują przekazywaną wiedzę w sposób bardziej ogólny, np. piszą o znajomości „zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań zachowań organizacyjnych”, o „determinantach zachowań” lub o „czynnikiach wpływających na zachowania”. Fragmenty te kodowaliśmy, jako „determinanty zachowań”. Znalazły się tu również kwestie wpływu zagrożeń na zachowania oraz przyczyn różnorodności zachowań.

W kategorii umiejętności najczęściej powtarzały się fragmenty zaklasyfikowane, jako: kształtowanie zachowań, rozwiązywanie problemów i rozumienie procesów społecznych. Oczekuje się, że przyszły menedżer będzie potrafił wykorzystać posiadaną wiedzę do kreowania odpowiednich zachowań w celu integrowania zespołu i motywowania pracowników do realizacji wyznaczonych celów. Powinien on także umieć przewidywać i rozwiązywać problemy w obszarze zachowań, ze szczególnym uwzględnieniem konfliktów, spadku motywacji, oporu wobec zmian czy złej atmosfery w pracy. Ważnym aspektem jest także umiejętność praktycznego rozumienia procesów grupowych, z uwzględnieniem kontekstu kulturowego i zjawisk społecznych oraz zdolność do wykorzystania tych umiejętności do budowy efektywnych zespołów projektowych.

W obszarze umiejętności, jako oddzielny kod wyodrębniliśmy „narzędzia”, zaliczając do nich praktyczne techniki komunikacji, ne-

¹ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (art. 2, ust. 1, pkt. 18c).

gocjacji i zarządzania wiedzą, a także zamieszczone w sylabusach określenia ogólne, takie jak np.: „Znajomość metod i narzędzi umożliwiających kształtowanie pożądanych zachowań pracowników”.

Ostatnią, analizowaną przez nas kategorią były „postawy”. W tym obszarze podkreślano konieczność przestrzegania norm etycznych, a także otwartość na opinie innych osób i poszanowanie różnic kulturowych przy jednocześnie krytycznym podejściu do „prób narzucania jedynie słusznych poglądów”. Przyszłego menedżera musi także cechować chęć współpracy i komunikatywność, a także odpowiedzialność i chęć ciągłego rozwoju.

Analiza podręczników

Analizowane sylabusy przedmiotu Zachowania Organizacyjne zawierały blisko trzydzieści pozycji literaturowych wymienianych jako podstawowe i uzupełniające. Wśród nich połowę stanowiły podręczniki poświęcone zachowaniom organizacyjnym. Wśród pozostałych były trzy podręczniki do zarządzania, po dwie pozycje z socjologii organizacji, psychologii społecznej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz z literatury popularyzatorskiej o charakterze poradnikowym. Jedna pozycja odnosiła się do wspólnych koncepcji zarządzania. Zdecydowaną większość pozycji stanowiły książki autorów polskich, jednak najczęściej wskazywanym podręcznikiem był S.P. Robbinsa i T.A. Judge *Zachowania w organizacji*. Do innych częściej wymienianych należały podręczniki autorstwa B. Kożusznik, Cz. Sikorskiego, U. Gros, B.R. Kuca i J.M. Moczydłowskiej, podręcznik napisany przez zespół pod kierunkiem A. Potockiego i podręcznik napisany wyłącznie przez S.P. Robbinsa. Autorzy sześciu sylabusów wśród zalecanej literatury wymieniali trzy spośród nich, dziesięć dwie, a dwóch tylko jedną z wymienionych powyżej pozycji, co uzasadnia wybór tych właśnie pozycji jako stanowiących podstawę w kształceniu w zakresie wiedzy o zachowaniach organizacyjnych.

Pozycja jaką książki naukowe zajmują na rynku edukacyjnym wynika nie tylko z ich tematu czy treści, ale również z towarzyszących ich publikacji działań marketingowych. Informacje mające skłonić czytelnika do zakupu książki znajdują się najczęściej na tylnej okładce i informują o osobie autora oraz podkreślają atrak-

cyjność zawartości książki, jej treść, formę czy możliwości praktycznego wykorzystania zawartej w nich wiedzy. Jest to szczególnie obecne w przypadku książek z dziedziny zarządzania.

W przypadku podręczników na szczególną uwagę zasługują uwagi wstępne jakie autor, lub redaktor kierują do czytelników. Uzasadniają w nich sposób podejścia do poruszanej problematyki czy obszaru naukowej refleksji, wskazują na adresatów, pokazują w jaki sposób z niej korzystać. Dlatego *Przedmowa* bądź *Wstęp* czy *Wprowadzenie* do wymienionych powyżej pozycji były przedmiotem analizy. Kolejnym przedmiotem analizy był spis treści, co pozwala na określenie zakresu omawianych zagadnień oraz ich szczegółowość. Trzecim przedmiotem analizy był jeden z rozdziałów poświęconych zagadnieniu pracy zespołowej, związany z jedną z najistotniejszych, poszukiwanych przez pracodawców kompetencji. [*Kompetencje i kwalifikacje...*2012; Kocór i in. 2012].

Analizując zakres treściowy wymienionych podręczników można zauważyć, iż dla większości punktem odniesienia są popularne, wznawiane co roku i tłumaczone na wiele języków podręczniki autorstwa S.P. Robbinsa. Zarówno w *Zachowaniach organizacyjnych*, jak i w *Zasadach zachowań organizacyjnych* układ treści zawiera cztery wyodrębnione działy: *Prolog* poświęcony charakterystyce samej subdyscypliny zachowania organizacyjne, charakteryzującej się interdyscyplinarnością, części poświęconej ukazaniu perspektywy jednostki i przedstawieniu psychologicznych uwarunkowań zachowań ludzi w organizacji, części poświęconej ukazaniu perspektywy grupowej, w której omawia zagadnienia wyjaśniane przez psychologię społeczną i socjologię oraz części poświęconej ukazaniu perspektywy systemu organizacyjnego. W kolejnych wydaniach książki sam S.P. Robbins lub wspólnie z współautorem wskazują na zagadnienia zmodyfikowane lub dodane. Ważnym elementem książki jest *Przedmowa*, w której zamieszczone są informacje dotyczące układu książki, wykorzystania koncepcji teoretycznych i odniesienia ich do praktyki oraz jej adresatów. S.P. Robbins ma świadomość istnienia na rynku wielu różnych podręczników pomocnych w kształceniu w dziedzinie zachowań organizacyjnych, w związku z tym precyzyjnie określa adresatów i sposoby wykorzystania swojej

pozycji. *Zasady zachowań organizacyjnych* adresuje do osób uczących się na krótkich kursach i uczestniczących w szkoleniach menedżerskich oraz jako uzupełnienie książek zawierających materiał empiryczny, wskazówki praktyczne, opisy przypadków i teksty źródłowe. [Robbins 2001, s. 15].

Interesujące są również zamieszczone informacje dotyczące autorów. Nie ograniczają się do podania ich osiągnięć naukowych i zajmowanych stanowisk, uwzględniają doświadczenia w roli konsultantów, a w przypadku S.P. Robbinsa również jego sukcesy na polu sportowym w wyścigach samochodów ciężarowych. Ważne są również informacje marketingowe dotyczące liczby wydań książki, tłumaczeń i liczby sprzedanych egzemplarzy. Poszczególne rozdziały zakończone są krótkimi uwagami adresowanymi do menedżerów. Co ciekawe nie mówią one co powinni robić, ale na co, ze względu na koncepcje teoretyczne wyjaśniające dany aspekt zachowań organizacyjnych, powinni zwrócić uwagę.

Książki S.P. Robbinsa opierają się na podstawowych koncepcjach teoretycznych i są uzupełnione odniesieniami do amerykańskiej praktyki zarządzania i badań empirycznych. Przykładowo w rozdziale poświęconym zespołom roboczym jest szczególnie widoczne w przedstawieniu społecznego i kulturowego kontekstu zarządzania odwołanie się do dominującej w amerykańskiej kulturze pracy orientacji indywidualistycznej. Na uwagę zasługują również bardzo liczne, odwołania się do artykułów zamieszczonych w czasopiśmie branżowych i badań empirycznych omawianych w czasopiśmie naukowych.

Podręczniki polskich autorów są zróżnicowane. Ze względu na problematykę tego opracowania i jego objętość nie zamierzamy poddawać ich głębszej analizie, a jedynie zwrócić uwagę na pewne cechy charakterystyczne. Nie wszyscy autorzy poświęcają należyta uwagę przedmowie, uzasadnieniu przyjętego sposobu prezentacji i wykorzystania prezentowanych treści. Na tym tle ważne są uwagi Cz. Sikorskiego dotyczące znaczenia wiedzy o zachowaniach ludzi w organizacji. Podkreśla on, iż zainteresowanie obszarem badań zachowań organizacyjnych wynika z przekonania, iż zachowania ludzi w organizacji można w pewnym stopniu przewidywać i kształtować. Z tego

powodu „problematyka *organizational behavior* jest w USA jednym z najpopularniejszych przedmiotów badań naukowych i jeden z podstawowych przedmiotów studiów menedżerskich” [Sikorski 2002, s. 9].

Cz. Sikorski wskazuje na cel dydaktyczny książki, któremu podporządkowane są układ treści i kolejność rozdziałów, zawierających zarówno podstawowe pojęcia i ewolucję poglądów teoretycznych, jak i opisy przypadków ilustrujące zawarte w rozdziale problemy i skłaniające – poprzez zamieszczenie wskazówek bibliograficznych do samodzielnej lektury – czytelników do własnych przemyśleń. Układ treści podręcznika łączy zagadnienia omawiane przez przedstawicieli dyscyplin społecznych badających obszar zachowań organizacyjnych z perspektywą właściwą praktyce zarządzania.

Interesujące uwagi dotyczące zarówno uzasadnienia ważności zrozumienia zachowań ludzi w organizacji, jak i wykorzystania wiedzy z dziedziny psychologii znajdziemy we *Wstępie* do podręcznika B. Kożusznik [2014]. Punktem wyjścia dla autorki jest teza, iż zachowania ludzi wpływają na sposób działania i powodzenie organizacji i są one uzależnione od takich „czynn timer miękkich” jak normy, wzory, wartości i pragnienia ludzi. Zaznaczając interdyscyplinarny charakter zachowań organizacyjnych jako subdyscypliny naukowej, autorka większy nacisk kładzie na aspekty psychologiczne i ukazuje je w kontekście wyzwań stojących wobec zarządzania współczesnymi organizacjami, np. indywidualne zaangażowanie, problemy współpracy i godzenia interesów, przywództwo ukazane w kontekście sposobów kierowania ludźmi, efektywność organizacji w kontekście zmiany organizacyjnej czy modele kultury organizacyjnej ukazane w kontekście rozwoju i wykorzystania potencjału ludzkiego.

Oba podręczniki charakteryzują się prezentacją wiedzy o zachowaniach organizacyjnych i ich uwarunkowaniach w kontekście problemów i wyzwań stojących przed zarządzaniem, co pozytywnie wyróżnia je na tle innych, które zachowując układ zaproponowany przez S.P. Robbinsa omawiane przez niego zagadnienia traktują w sposób selektywny, kładąc nacisk bądź to na przewagę wiedzy z dziedziny psychologii, bądź zagadnień zarządzania. To jednak, co odróżnia wspomniane podręczniki

amerykańskie od podręczników polskich autorów, to znacznie większy nacisk położony na autoprezentację, podkreślenie zawodowego doświadczenia autorów, komercyjny sukces podręcznika i jego uznanie w kształceniu nie tylko w USA, ale i w innych krajach oraz bardzo liczne odwołania do badań i przykładów amerykańskich opisywanych w czasopismach biznesowych i profesjonalnych. W podręcznikach polskich na uwagę zasługuje brak odniesień do wyników rodzimych badań empirycznych, a podawane przykłady nie są analizowanymi przypadkami polskiej rzeczywistości organizacyjnej. Jeśli przyjmiemy tezę, iż zachowania organizacyjne są subdyscypliną interdyscyplinarną, ale opisując i wyjaśniając to, co stanowi podstawowy substrat rzeczywistości organizacyjnej czyli zachowania ludzi są mocno osadzone w konkretnych uwarunkowaniach społecznych, gospodarczych i kulturowych, to jednym z postulatów dotyczących kształcenia będzie szersze wykorzystanie rodzimych badań empirycznych prowadzonych w obszarze zachowań organizacyjnych. Problemem może być nie tyle ich brak, co ich zbyt niska orientacja praktyczna, a jak pokazuje wspomniany na początku podręcznik pod redakcją E.A. Locke badania takie winny być silnie osadzone w koncepcjach teoretycznych.

Powyższą tezę uzasadnia analiza artykułów zamieszczonych w dwóch czasopismach „Organizacja i Kierowanie” oraz „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” za lata 2001-2005 i 2011-2014, która pokazała wyraźny przyrost artykułów poświęconych szeroko pojętej problematyce zachowań organizacyjnych. Tematyka analizowanych artykułów dotyczy wszystkich trzech wyróżnionych obszarów interdyscyplinarnych badań, psychologicznego, socjologicznego i organizacyjnego. Ten wzrost publikacji opartych na badaniach prowadzonych w polskich organizacjach winien znaleźć odzwierciedlenie w dydaktyce przedmiotu Zachowania organizacyjne.

Uwagi końcowe

Zachowania organizacyjne to jeden z podstawowych przedmiotów w edukacji adeptów zarządzania. Łączy interdyscyplinarną wiedzę z nauk społecznych z umiejętnością rozumienia zachowań i procesów zachodzących w organizacjach i umiejętnością oddziaływania na nie. Osadzenie pracy menedżera w konkretnej rzeczywistości organizacyjnej oznacza konieczność wykorzystania w większym stopniu wiedzy pochodzącej z badań empirycznych prowadzonych w polskich organizacjach. Pozwoli to w większym stopniu osiągnięcie założonych w sylabusach efektów kształcenia.

Literatura:

1. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013.
2. *Handbook of principles of organizational behaviour*, (ed.) E.A. Locke, John Wiley & Sons, Ltd 2009.
3. Heil G., Bennis W., Stephens D.C., *Douglas McGregor, revisited*, John Wiley & Sons, New York 2000.
4. *Hugo Münsterberg Biography* <http://psychology.about.com/od/profilesal/p/hugo-munsterberg.htm>, [15.01.2015].
5. Huselid M.A., *The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal”, 1995, vol. 38.
6. Kocór M., Strzebońska A., Dawid-Sawicka M., *Pracodawcy o rynku pracy. Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu bilans kapitału ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
7. *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy* http://firma.sgh.waw.pl/en/Documents/RKPK_raport_2012.pdf, [15.01.2015].
8. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa, 2014.
9. Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, MA Harvard Business School Press, Cambridge 1998.

10. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i Ska, Poznań 2001.
11. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K. i Podwójcie K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
12. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku: *Prawo o szkolnictwie wyższym*.

KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ
INDYWIDUALNYCH W ORGANIZACJACH

RÓWNOWAGA PRACA-ŻYCIE A JAKOŚĆ ŻYCIA

Wstęp

Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu będzie relacja równowagi praca-życie i jakości życia. Rozważania prowadzone będą w oparciu o analizę literatury przedmiotu, a ich celem będzie udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy jest możliwe, by brak równowagi praca-życie prowadził do podniesienia jakości życia pracownika. W związku z tak określonym celem najpierw wyjaśnione zostanie co oznacza osiągnięcie równowagi praca-życie, następnie ukazane będzie czym jest jakość życia i jak można ją mierzyć. Dzięki temu w dalszej części pracy zidentyfikowana zostanie zależność równowagi praca-życie i jakości życia.

Praca-życie – konflikt i równowaga

Dorosły człowiek pełni w życiu wiele ról, poświęcając im czas, wysiłek, niektórym też zasoby finansowe, zdrowie. Zasoby te są ograniczone, w związku z tym dochodzi do konfliktu pomiędzy różnymi, pełnionymi przez człowieka, rolami. Najczęściej wskazuje się, że konflikt ten powstaje na styku praca-życie. Autorzy anglojęzyczni poniekąd doprecyzowują obszar tego konfliktu, pisząc o konflikcie praca-rodzina (*work-family conflict*) [Greenhouse, Beutell 1985, s. 77; Poelmans, Odle-Dusseau, Beham 2009, s. 183]. W jednej z polskich publikacji wskazano jednak, że w kontekście równowagi, albo konfliktu spowodowanego jej brakiem, winny być rozpatrywane następujące sfery życia i pełnione w nich role:

- praca zawodowa,
- dojazdy do pracy i z pracy,
- obowiązki rodzinne i związane z własnym rozwojem,
- rekreacja, wypoczynek [Borkowska 2011, s. 19].

Jedną z ważniejszych ról, jakie spełnia dorosły człowiek jest rola związana z wykonywaniem pracy zawodowej. Od czasów, gdy praca

była procesem niepodzielnym i jednolitym, mającym na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych człowieka, zaszły znaczące zmiany zarówno w jej charakterze, postrzeganiu jej, jak i w wymaganiach stawianych jej wykonawcy. Zmieniają się również warunki jej wykonywania, w tym i czas pracy, który w XX wieku uległ znacznemu skróceniu. Owe zmiany są następstwem humanizowania pracy, dokonującej się na trzech płaszczyznach, a mianowicie: przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy oraz materialnego środowiska pracy [Potocki 1992, s. 23]. Nie oznacza to jednak, że praca stała się mniej męcząca, bowiem postęp techniczny i technologiczny przyczynił się do wzrostu jej tempa, powoduje on także konieczność ciągłego uczenia się pracowników. Można zauważyć, że postęp techniczny i technologiczny nie zmniejsza niezbędnego zaangażowania wykonawcy pracy.

Sfera obowiązków rodzinnych i związanych z własnym rozwojem obejmuje prace domowe, opiekę nad dziećmi i osobami starszymi, a niekiedy też działalność związaną z kształceniem się we własnym zakresie [Borkowska 2011, s. 18]. Zakres tych obowiązków i sposób ich wykonywania determinowany jest między innymi sytuacją osobistą, rodzinną, materialną i finansową człowieka.

Dojazdy do pracy i z pracy zajmują niekiedy pracownikom i kilka godzin dziennie, uzasadnione jest zatem analizowanie ich w odniesieniu do problemu równowagi praca-życie. Już w 1956 roku, tak pisano: „jest to najbardziej rzucający się w oczy fakt w nowoczesnej pracy, (...) wielkie masy siły roboczej muszą być przewożone na wspólne miejsce pracy. (...) Obliczenia w kategoriach samych rynkowych kosztów nie zmuszają przedsiębiorstwa do wzięcia pod uwagę takich elementów, jak czas zużyty na dojazd do pracy i powrót z pracy czy koszt utrzymania dróg względnie środków komunikacji, które pokrywa

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

albo sam pracownik albo cała społeczność w formie podatków. W swojej podróży do pracy i z pracy robotnik jest niewolnikiem czasu” [Bell 1957, s. 20-21]. Po ponad sześćdziesięciu latach problem dojazdów do pracy nasilił się. Obecnie są one szczególnie uciążliwe i czasochłonne w dużych aglomeracjach miejskich. Ponadto, rośnie odsetek pracowników, którym zabierają one ponad trzy godziny dziennie [Borkowska 2011, s. 18]. Można domniemywać również, że wzrostowi ilości czasu poświęcanego na dojazdy towarzyszy wzrost kosztów z nimi związanych. Dłuższy czas dojazdów wymaga też najczęściej zwiększonego wysiłku, prowadzi do pojawienia się negatywnych emocji (takich jak frustracja), co negatywnie oddziałuje na pozostałe sfery życia.

Sfera rekreacji i wypoczynku pozytywnie koreluje z elementem potencjału pracy jakim jest zdrowie pracownika. Zdrowie, zgodnie z definicją WHO, to nie tylko „całkowity brak choroby czy niepełnosprawności, ale także stan pełnego, fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu (dobrego samopoczucia)” [Obolewicz 2014, s. 12]. Ponieważ sfera rekreacji obejmować może bardzo różne aktywności, poprzez rekreację sportową, obcowanie z kulturą i sztuką (także kulinarną), majsterkowanie, za podstawę odróżnienia jej od pozostałych sfer przyjmuje się dobrowolność podejmowania działań, realizowanie ich z przyjemnością w czasie wolnym, bez motywów finansowych, a działania są społecznie akceptowane [Napierała, Muszkieta 2011, s. 28]. Dlatego też niekiedy w ramach tej sfery życia podejmowane są też prace charytatywne i społeczne, choć główne formy rekreacji to rekreacja fizyczna (ruchowa), twórcza i kulturalno-rozrywkowa [Napierała, Muszkieta 2011, s. 34].

Równowaga praca-życie oznacza, że poszczególne sfery nie absorbują pozostałych [Bukowska 2013, s. 76]. Niektórzy autorzy zwracają uwagę też na to, że stan równowagi oznacza zarazem jednakową satysfakcję z ról pełnionych w różnych sferach życia [Greenhaus, Collins, Shaw 2003, s. 513]. Równowaga ta, przez jednego z autorów określona jako „synergia pomiędzy produktywnym życiem rodzinnym i produktywnym życiem zawodowym”, jest coraz trudniejsza do osiągnięcia, między innymi z tego powodu, że granice pomiędzy pracą a rodziną stopniowo zanikają [Senge 1998, s. 303]. W efekcie, człowiek doświadczając wspomnianego wcześniej konfliktu, polegającego na tym, że pełnienie roli

w jednej sferze życia utrudnia pełnienie ról w innych sferach [Poelmans, Odle-Dusseau, Beham 2009, s. 184]. Nie jest to jednak problem nowy, bowiem na potrzebę równowagi zwracano uwagę już na początku lat 80. XX wieku, gdy jeden z autorów pisał: „Praca (...) nie może wyłączać pracownika z wypełniania innych jego ludzkich zadań, a więc z udziału w życiu rodzinnym, obywatelskim, religijnym, kulturalnym, towarzyskim itp.” [Majka 1982, s. 161].

Rozszerzanie się poszczególnych sfer na pozostałe, ma swoje źródło przede wszystkim w ograniczonym zasobie czasu. Dlatego priorytetowo są traktowane te spośród nich, które postrzegane są przez pryzmat obowiązku bądź konieczności [Bukowska 2013, s. 76]. Jednak ograniczony zasób czasu nie jest jedynym czynnikiem przyczyniającym się do zachwiania równowagi praca-życie. W jednej z publikacji zwrócono bowiem uwagę, że ów brak równowagi może być efektem konfliktu wartości preferowanych w różnych sferach życia [Senge 1998, s. 305]. Czynnikiem, które równowagę mogą zaburzyć są również stres, zachowania oraz zaangażowanie [Poelmans, Odle-Dusseau, Beham 2009, s. 184-185; Greenhaus, Beutell 1985, s. 77; Greenhaus, Collins, Shaw 2003, s. 512].

Tym niemniej, zauważono, że zaangażowanie człowieka w wiele sfer życia i pełnienie licznych ról, przyczynia się do generowania społecznych i ekonomicznych zasobów. Dzieje się tak, ponieważ dochodzi do zwiększenia społecznego wsparcia, rosną możliwości osiągnięcia sukcesu, co w konsekwencji powoduje wzrost poczucia własnej wartości i poprawę samooceny [Poelmans, Odle-Dusseau, Beham 2009, s. 184]. Dodatkowo, doświadczenia pozyskane w związku z pełnieniem jednej roli, wykorzystać można w trakcie pełnienia innej. Innymi słowy, pełnienie wielu ról w życiu wzbogaca człowieka.

Jakość życia-istota i ocena

Życie człowieka jest jedną z licznych kategorii poddawanych wartościowaniu w kontekście jakości. Naukowcy proponują różne interpretacje pojęcia „jakość życia”, które przypisać można do następujących kategorii definicji [Błaszczak, Januszkiewicz, Śmigiełski 2006, s. 12]:

- eksponujących oczekiwania człowieka wobec poszczególnych aspektów życia, np. dobrostanu (stanu ducha) i dobrobytu (stanu ciała);

Tabela 1. Elementy składowe jakości życia

Autor	Kategorie cząstkowe jakości życia	Źródło
R. Kolman	Sfera jakości życia: • psychicznego • somatycznego • siedliskowego • rodzinnego • funkcjonalnego • środowiskowego	[Kolman 2009, s. 154]
J. Majka ¹	Cechy życia: • psychologiczno-moralne • społeczno-kulturowe • techniczno-ekonomiczne	[Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski 2006, s. 20]; [Majka 1982, s. 140]
J. Czapiński, T. Panek z zespołem	Dziedziny i wymiary życia: • społeczne • materialne • środowiskowe • zdrowotne • inne (np. zadowolenie z własnych osiągnięć, ze sposobu spędzania wolnego czasu, z pracy)	[Diagnoza społeczna... 2012, s. 171-172]
„The Economist” 2010	Kategorie oceny jakości życia: • koszty życia • kultura i czas wolny • gospodarka • środowisko • wolność • zdrowie • infrastruktura • bezpieczeństwo i ryzyko • klimat	www.internationalliving.com, [22.01.2015]

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

- kładących nacisk na dokonywany przez jednostkę proces oceniania jakości życia;
- wskazujących na wynik porównań oczekiwań z obiektywnymi cechami życia jednostki.

Badacze zauważają, że swoim zasięgiem problematyka jakości życia obejmuje to wszystko, z czym człowiek styka się na co dzień [Kolman 2009, s. 142]. Na potrzeby badań dokonują więc dekompozycji ogólnej kategorii „jakość życia” na kategorie cząstkowe. Przykłady prezentuje tabela 1.

Prezentowane w tabeli 1 składowe jakości życia różnią się nie tylko ze względu na ich istotę,

ale też z tego powodu, że odnoszą się albo do jakości życia opisywanej w sensie instytucjonalnym, za pomocą wskaźników makroekonomicznych i makrospołecznych [Diagnoza społeczna... 2012, s. 14], albo do jakości życia odczuwanej przez jednostkę.

W pierwszym przypadku jakość życia uznać można za kategorię obiektywną, w drugim zaś staje się ona kategorią subiektywną. Wymiar obiektywny jakości życia dotyczy „obiektywnych wartości cech lub budowanych na ich podstawie wskaźników opisujących jakość życia” [Borys 2004, s. 63]. Subiektywna jakość życia jest interpretowana natomiast jako odczuwany stan szczęścia, satysfakcji, ale obejmuje też czynniki wywołujące te stany [Borys 2004, s. 66]. Subiektywne postrzeganie jakości życia determinowane jest postawami i potrzebami jednostki, gdyż to one określają znaczenie komponentów

¹ Autorstwo tej klasyfikacji przypisuje się J. Majce [Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski 2006, s. 20], jednakże wskazywany autor klasyfikacji tej dokonał w odniesieniu do pracy, określając wymienione czynniki jako jej aspekty [Majka 1982, s. 140].

tej jakości oraz odbiór ich stanów. J. Czapiński wskazuje w tym kontekście na uwarunkowaną genetycznie wolę życia [*Diagnoza społeczna...* 2012, s. 185].

Prowadzone pomiary jakości życia i poczucia jakości życia wykorzystują obiektywny lub subiektywny wymiar jakości. Pomiaru jakości życia dokonuje się zatem w oparciu o wskaźniki makroekonomiczne i makrospołeczne, a przykładem jest *Quality of Life Index*, służący do określania jakości życia w danym kraju [www.internationalliving.com, 22.01.2015].

Mierzyć można jednak nie tylko obiektywną jakość życia, ale i subiektywną. Jedną z propozycji w tym zakresie jest wykorzystanie do pomiaru pytania „jak oceniasz swoje życie?”. Odpowiedzią na to pytanie jest 7 par przeciwstawnych określeń, to jest: nudne- interesujące, przygnębiające- wartościowe, puste- pełne, beznadziejne- optymistyczne, rozczarowujące- satysfakcjonujące, trudne- łatwe, ograniczone- wolne. Do każdej z par określeń przypisano pięciostopniową skalę, gdzie 1 odpowiada określeniu negatywnemu, a 5 pozytywnemu [Greenhaus, Collins, Shaw 2003, s. 519]. Nie uwzględniono tu zatem dziedzin (sfer) życia, co wydaje się istotnym mankamentem metody.

Sposób pomiaru poczucia jakości życia zaproponował też twórca kwalitologii – R. Kolman [2009, s. 176]. Według niego, wykorzystać można do pomiaru następujący wzór:

$$WZO = 0,0042 (5,38RO + 3,84PS + 2,74UM + 1,96ZD + 1,4SD + LO)$$

gdzie:

WZO – poziom jakości życia przyrównywany do wzorca interpretacji stanów,

RO – jakości życia rodzinnego,

PS – jakości życia psychicznego,

UM – jakości życia funkcjonalnego,

ZD – jakości życia somatycznego,

SD – jakości życia środowiskowego,

LO – jakość życia siedliskowego.

Poszczególne parametry wyznaczane są, podobnie jak w poprzednim przykładzie, na podstawie badania kwestionariuszowego, a samo badanie przewidziane jest jako punkt wyjścia do doskonalenia jakości życia. Istotne jest bowiem, że jakość życia ma charakter dynamiczny, a zmiany które jej dotyczą są też determinowane przez człowieka. Mogą być one nawet efektem celowe-

go działania człowieka, co oznacza, że nieodpowiadająca jednostce jakość życia może stać się impulsem do jej poprawy.

Zależność jakości życia od osiąganey równowagi praca-życie

W literaturze przedmiotu wyrażane bywa przekonanie o tym, że brak równowagi praca-życie ma negatywne konsekwencje dla jakości życia [Poelmans, Odle-Dusseau, Beham 2009, s. 188]. Przekonanie to wynika z negatywnych skutków owego braku równowagi, doświadczanych przez społeczeństwo, organizacje oraz pracownika [Borkowska 2011, s. 20]. W niniejszych rozważaniach istotny jest wpływ konfliktu praca-życie na pracownika i wskazuje się w związku z tym na: stres, pogorszenie stanu zdrowia fizycznego i psychicznego, konflikty i osłabienie więzi w rodzinie (albo innej zaniebawianej grupie społecznej), nałogi, zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa, odkładanie decyzji o posiadaniu dzieci na później.

Jednakże konsekwencje braku równowagi zależą od tego, która sfera życia dominuje oraz jakie zasoby są angażowane w rolę w niej pełnioną. Takie wnioski wynikają z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych. Trzeba jednak podkreślić, że w badaniach analizowano równowagę między sferą pracy i życia rodzinnego. Pominie zostały zupełnie dojazdy do pracy oraz rekreacja, jak wspomniano wcześniej, eksponowane przez polskich badaczy. Jakość życia (a właściwie poczucie jakości życia) była oceniana ogólnie, bez uwzględnienia poszczególnych jego aspektów. Z badań tych wynikają następujące wnioski [Greenhaus, Collins, Shaw 2003, s. 520]:

- ogólne zaangażowanie w pełnienie ról pozytywnie wpływa na jakość życia;
- osoby osiągające równowagę nie mają poczucia wyższej jakości życia od osób doświadczających braku równowagi;
- jednostki angażujące relatywnie mało czasu w sferę pracy i rodziny doświadczają wysokiej jakości życia, niezależnie od tego, jak dzielą ów czas (można domniemywać, że więcej czasu angażują one w sferę rekreacji i wypoczynku i stąd czerpią satysfakcję);
- jeśli na sferę pracy i życia rodzinnego poświęcane jest dużo czasu, to poczucie najwyższej jakości życia mają osoby, które więcej czasu poświęcają rodzinie, na-

stępne są te, które w tym zakresie osiągają równowagę, zaś najniżej jakość swojego życia oceniają te osoby, które więcej czasu poświęcają pracy niż rodzinie. Podobnego spostrzeżenia dokonał zapewne R. Kolman, który proponując wzór na określenie jakości życia, wyższą wagę przypisał jakości życia rodzinnego (5,38) aniżeli jakości życia funkcjonalnego (2,74).

Okazuje się zatem, że relacja równowagi praca-życie i jakości życia nie jest tak oczywista i jednoznaczna, jakby się mogło wydawać. Z pewnością nie można stwierdzić, że osiągnięcie stanu równowagi będzie miało pozytywny wpływ na poprawę jakości życia. Możliwe jest zatem, że brakowi równowagi towarzyszyć będzie poprawa jakości życia, bowiem majoryzowanie wybranych sfer prowadzić może do podnoszenia wskaźników cząstkowych jakości życia. Można się zatem zastanawiać, czy pracownicy faktycznie dążą do osiągnięcia równowagi i czy stan jej braku można określać mianem konfliktu.

Warto też zwrócić uwagę na kwestię czynników decydujących o jakości życia. Okazuje się, że zarówno w badaniach prowadzonych w Stanach Zjednoczonych, jak i w Polsce, obiektywnym predyktorem mającym rzeczywisty związek z jakością życia jest wiek badanych osób. Jest jednak istotna różnica między wynikami wskazanych badań, bowiem w Polsce, im ktoś jest starszy, tym gorsza jest jego kondycja psychiczna i gorzej ocenia jakość swojego życia [Diagnoza społeczna... 2012, s. 177]. W Stanach Zjednoczonych kierunek zależności jest odwrotny, wraz z wiekiem poprawia się poczucie jakości życia [Greenhaus, Collins, Shaw 2003, s. 520].

Wśród najważniejszych obiektywnych czynników jakości życia znalazły się w kolejności: małżeństwo, dochód na osobę na tej samej pozycji co alkoholizm (negatywnie skorelowany z jakością życia) i liczba przyjaciół. Każdy z nich wiązać można z inną sferą życia, ale fakt, że małżeństwo znalazło się na drugim miejscu wśród predyktorów jakości życia, tłumaczyć może, dlaczego poświęcanie większej ilości czasu rodzinie aniżeli pracy powoduje wzrost poczucia jakości życia. Co ciekawe, warunki mieszkaniowe, których chęć poprawy może być bodźcem do większego zaangażowania w pracę, mają znikomy wpływ na jakość życia (również R. Kolman jakości życia siedliskowego przypisał najniższą wagę).

Wyjaśniając zaobserwowane relacje równowagi praca-życie i jakości życia, powołać się można na charakterystyczne dla jednostki sposoby doświadczania satysfakcji w życiu, utożsamianej niekiedy z subiektywnym poczuciem jakości życia. Chodzi tu o podejścia *spillover*, segmentacji oraz kompensacyjne [Sirgy, Efraty, Siegel, Dong-Jin 2001, s. 244-245]. Osoby doświadczające satysfakcji zgodnie z koncepcją *spillover* (skutków ubocznych, „rozlewania się”), skutki satysfakcji z jednego obszaru życia odnajdują i w satysfakcji związanej z innymi obszarami. *Spillover* może mieć charakter poziomy lub pionowy. W przypadku poziomego, satysfakcja z jednej dziedziny oddziałuje na dziedziny sąsiednie (np. praca-rodzina-wypoczynek-finance). Koncepcja pionowego *spillover* opiera się na założeniu, że satysfakcja przybiera układ hierarchiczny, na szczycie zawsze znajduje się satysfakcja ogólna. Na odmienne prawidłowości wskazuje koncepcja segmentacji, która zakłada, że efekt rozprzestrzeniania się satysfakcji bądź jej braku może być zablokowany. Przykładowo, jeśli człowiek odczuwa niezadowolenie z pracy, może chronić pozostałe sfery życia przed negatywnymi uczuciami. W literaturze przedmiotu przedstawiono także koncepcję kompensacyjnego ujęcia satysfakcji, w myśl którego człowiek dąży do osiągnięcia stanu równowagi pomiędzy satysfakcją czerpaną z różnych sfer życia. Niezadowolenie z jednej, próbuje rekompensować satysfakcją z innej. Przykładowo, człowiek bardzo niezadowolony z jakości swojego życia zawodowego może angażować się w działalność charytatywną i z niej czerpać radość. W świetle przedstawionych informacji uznać można, że nieuzasadnione jest założenie, że stan równowagi praca-życie oznacza też jednakową satysfakcję z różnych sfer życia, bowiem działać mogą opisane mechanizmy związane z satysfakcją, będące moderatorami zgodności pomiędzy równowagą a jakością życia.

Reasumując można zatem uznać, że pracownik pomimo braku równowagi praca-życie odczuwać może szczęście i satysfakcję, utożsamiane z subiektywnym wymiarem jakości życia.

Podsumowanie

Pełniąc różne role życiowe, związane ze sferą pracy, rodziny, dojazdów do pracy oraz rekreacji, człowiek może doświadczać bądź to równowagi, bądź jej braku, albo nawet konfliktu.

Choć na pozór wydawać by się mogło, że stan równowagi prowadzi do poprawy poczucia jakości życia, nie potwierdzają tego przeprowadzone badania. Okazuje się bowiem, że jeśli uwzględni się zasób czasu angażowanego w pełnione role, to poczucie najwyższej jakości życia mają pracownicy, którzy więcej tego zasobu poświęcają

rodzinie aniżeli pracy. Zauważyć jednak można, że konieczne są dalsze badania dotyczące wskazanego problemu, uwzględniające sfery rekreacji oraz dojazdów do pracy, a jakość życia z tym związaną rozpatrujące z uwzględnieniem jej komponentów.

Literatura:

1. Bell D., *Praca i jej gorycze*, Instytut Literacki, Paryż 1957.
2. Błaszczyk W., Januszkiewicz K., Śmigiełski J., *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
3. Borys T., *Jakość, jakość życia oraz pojęcia i relacje pochodne*, [w:] *Ocena i analiza jakości życia*, (red.) W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
4. Bukowska U., *Prokobiecość w kształtowaniu wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 2013, nr 4.
5. *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, (red.) J. Czapiński i T. Panek, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2012.
6. Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „Academy of Management Review”, 1985, 10.
7. Greenhaus J.H., Collins K.M., Shaw J.D., *The relation between work- family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior”, 2003, 63.
8. Kolman R., *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Placet, Warszawa 2009.
9. Majka J., *Etyka życia gospodarczego*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 1982.
10. Napierała M., Muszkieta R., *Wstęp do teorii rekreacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2011.
11. Obolewicz J., *Kultura bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia*, „Praca i Zdrowie”, 2014, 6-7.
12. Poelmans S., Odle-Dusseau H., Beham B., *Work-Life Balance: Individual and Organizational Strategie and Practices*, [in:] *The Oxford Handbook of Organizational Well- Being*, (ed.) S. Cartwright, C. Cooper, Oxford University Press, New York 2009.
13. Potocki A., *Wybrane metody humanizacji pracy*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1992.
14. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
15. Sirgy M.J., Efraty D., Siegel P., Dong-Jin L., *A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories*, „Social Indicators Research”, 2001, 55, 3.
16. www.internationalliving.com, [22.01.2015].

REFLECTED-BASED-SELF JAKO PRZYKŁAD KONCEPCJI POZYTYWNYCH ZACHOWAŃ – ZAKRES I MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA

Wstęp

Współcześnie mamy do czynienia z permanentnymi zmianami w przestrzeni organizacyjnej. Za najbardziej strategiczne w organizacji uważa się zasoby ludzkie, dlatego ich zachowania podlegają analizie, diagnozie i interpretacji. To właśnie zasobom ludzkim w organizacji przypisuje się szczególną rolę, ponieważ wpływają na jej funkcjonowanie. Coraz częściej w doskonaleniu zasobów ludzkich sięga się również po takie koncepcje i narzędzia, które mogą przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i znalezienia „złotego środka” do zarządzania organizacją. Jedną z takich koncepcji są właśnie pozytywne zachowania. Te zachowania zdaniem B. Kozusznik koncentrują się na rozumieniu i modyfikacji zachowań organizacyjnych od strony psychologii pozytywnej, która stara się je zrozumieć i zbadać. Służą one indywidualnej i organizacyjnej efektywności, indywidualnemu rozwojowi pracownika, uczeniu się oraz sprzyjają podmiotowości pracownika [Kozusznik 2014, s. 32].

Właśnie podmiotowość pracownika jest w kręgu zainteresowań badaczy pozytywnych zachowań w organizacji, którzy skupiają się nie tylko na pozytywnych emocjach w miejscu pracy, ale także na identyfikowaniu przez jednostkę mocnych stron. Ta idea stała się natomiast podstawą do opracowania koncepcji a wraz z nią narzędzia badawczego – *reflected-based-self*. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania celem pracy uczyniono scharakteryzowanie *reflected-based-self* jako przykładu koncepcji pozytywnych zachowań w organizacji¹. Wskazano również na zakres i potencjalne możliwości wykorzystania tej koncepcji w innych teoriach odnoszących się do rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi.

Pozytywne zachowania w organizacjach

Pozytywne zachowania w organizacjach (*Positive Organizational Behaviour*) jest jedną z najszybszych rozwijających się dziedzin badań w ramach zachowań organizacyjnych [Robbins, Judge 2012, s. 36]. Wchodzą one w skład nurtów pozytywnej teorii zarządzania [Bolino, Klotz, Turnley, Harvey 2013, s. 542], która jako nowy obszar wiedzy w naukach o zarządzaniu ma swoje korzenie w powołaniu w 2002 roku Center for Positive Organizational Scholarship przy Uniwersytecie Michigan oraz w opublikowaniu głównych założeń tej koncepcji przez K.S. Camerona, J. E. Duttona i R.E. Quinna. Wymienieni wyżej badacze koncentrują się na pozytywnych aspektach organizacji, sugerując ich poznanie i zrozumienie, tego co jest w niej dobrego [Zymonik, 2007, s. 10]. Koncepcja ta interpretowana jest zatem jako „takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzają pozytywną kulturę organizacyjną, pozytywny klimat organizacji oraz stymulują prorozwojowe zachowania pracowników” [Stankiewicz 2010, s. 291]. Definicja ta zwraca uwagę na pozytywne oddziaływania organizacji na pracownika, wpływając tym samym na jego zachowania.

Pozytywne zachowania w organizacji zorientowane są na mocne strony zasobów ludzkich oraz ich zdolności psychologiczne, które mogą być mierzone, doskonalone i efektywnie zarządzane w celu poprawy wydajności w miejscu pracy [Luthans, 2002, s. 54]. Z kolei D. Peyrat-Guillard i A. Glińska-Noweś pozytywne zachowania organizacyjne uważają za efekt oddziaływania pozytywnego potencjału organizacji na pozytywną kulturę organizacyjną

* Uniwersytet Łódzki

¹ Publikacja powstała w ramach projektu „Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) – metodyka i narzędzia pomiaru”, nr projektu 2013/09/B/HS4/02722. Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki, Kierownik projektu dr Katarzyna Januszkiewicz.

i pozytywny klimat organizacyjny, przyczyniające się do rozwoju organizacji [Peyrat-Guillard, Glińska-Neweś 2010, s. 50].

W centrum zainteresowań pozytywnych zachowań w organizacji umieszczony jest zatem człowiek jako kreator kapitału intelektualnego, ukazując jego dobrą stronę oraz koncentrując się na pozytywnych emocjach i odczuciach. Jest to związane z tym, że omawiana koncepcja nawiązując do psychologii pozytywnej Martina Seligmana, odwołuje się do dobrostanu człowieka [Seligman, Csikszentmihalyi 2000].

Podstawą zaś dobrostanu psychicznego jednostki, a także pośrednio źródłem jej sukcesów w miejscu pracy jest pozytywny kapitał psychologiczny (*PsyCap*) [Moczydłowska, Kowalewski 2014, s. 63]. Definiowany jest on jako indywidualny, pozytywny psychologiczny stan rozwoju jednostki składający się ze skuteczności, optymizmu, nadziei i odporności psychicznej [Luthans, Youssef, Avolio 2007, s. 3]. Kapitał psychologiczny ma za zadanie tłumaczenie w szerokim kontekście pozytywnych zachowań ludzi w miejscu pracy [Zbierowski 2012, s. 77]. Liczne zaś badania wykazały, że pozytywny kapitał psychologiczny wpływa w sposób pozytywny na postawy w pracy, zachowania i efekty organizacyjne [Youssef, Luthans 2012, Wojtczuk-Turek 2012].

Istotą pozytywnych zachowań w organizacji jest zatem zdaniem A. Glińskiej-Neweś i R. Haffera koncentracja na pozytywnych emocjach i zjawiskach zachodzących w organizacji. W szczególności chodzi o zjawiska związane z przeżywaniem przez pracowników pozytywnych stanów emocjonalnych. Ważne są także pozytywne aspekty dynamiki grupowej (takie jak na przykład tworzenie się pozytywnych relacji interpersonalnych i wzajemnego zaufania) oraz procesy twórcze (generatywne). W ramach pozytywnego paradygmatu organizacji zjawiska te traktowane są jako fundamentalne źródło sukcesu współczesnych organizacji [Haffer, Glińska-Neweś 2013, s. 92].

Pozytywne zachowania w organizacji pomimo, iż skupiają się na pozytywnych emocjach i zjawiskach w miejscu pracy to pomagają w wyjaśnianiu różnych mechanizmów w wymiarze indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Podobnie jak zachowania organizacyjne, które najczęściej opisywane są przez pryzmat trzech wyznaczników: jednostki, grupy i systemu organizacyjnego [Robbins, Judge 2012, s. 24],

postrzegane są jako podmioty zależne od siebie, czyli to, co się dzieje na jednym poziomie wpływa na inne. Można mówić o wzajemnych relacjach. Zatem przykładem takich relacji na trzech poziomach będzie najpierw indywidualny pracownik, który poprzez optymistyczne podejście do procesów pracy i wewnętrzną motywację może wywołać harmonijne relacje wśród jego członków zespołu i inspirować do lepszego wykonania pracy. Następnie pozytywne zachowania zespołu oddziałują na praktyki przywódcze, podstawowe wartości, którymi kieruje się organizacja oraz wspierają jej etyczną kulturę [Froman 2010, s. 65].

Należy jednak zauważyć, że pozytywne zachowania w organizacji nie koncentrują się na tym jak wyeliminować wszelkie zachowania patologiczne. Takie działania utrudniają bowiem osiągnięcie stanów pozytywnych. Skupiają się natomiast na posiadanych talentach i mocnych stronach jednostki [Glińska-Neweś 2010, s. 39]. W tym aspekcie w charakteryzowany trend niewątpliwie wpisuje się koncepcja *reflected-based-self*.

Koncepcja *reflected-based-self* – założenia teoretyczne

Koncepcja *reflected-based-self* definiowana jest jako poznawcza (kognitywna) reprezentacja cech i właściwości jednostki [Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, Quinn 2005, s. 713]. Określana jest jako „odbicie najlepszej osobowości własnej” – prosząc pracowników o opisanie sytuacji, w których „osobiście byli najlepsimi”, umożliwia im zrozumienie jak wykorzystać ich mocne strony [Robbins, Judge 2012, s. 37]. Ułatwia ona rozwój jednostki w zakresie samodzielnego doskonalenia uczenia się i dążenia do celów. W tym aspekcie należy zatem określić swój portret, który budowany jest w oparciu o doświadczenia innych osób lub o własne obserwacje w procesie uczenia bądź przez refleksję [Ghaye, Lee, Shaw, Chesterfield 2009, s. 385].

Autorzy koncepcji zauważyli, że człowiek przez całe swoje życie, bez większej świadomej uwagi tworzy własny portret, który zmienia się jednak pod wpływem zmian. Ma ona również na celu przypomnienia sobie kim jesteśmy i kim możemy się stać. Dlatego koncepcja ta nazywa się „odzwierciedlenie najlepszy-ja”. Słowo zaś „*reflected*” ma za zadanie podkreślić, iż autoportret jednostki opiera się na jej percepcji i per-

cepcji osób ją otaczających [Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, Quinn 2005, s. 712].

Stworzona koncepcja ma również na celu ukazać, w jaki sposób można stworzyć swój autoportret przez zmianę struktury wiedzy, jaką ta jednostka posiada. Autoportret powstaje bowiem poprzez doświadczenia społeczne, które nabywane są w wyniku intrapsychicznych i interpersonalnych procesów. Łącząc zaś teorie zmiany jednostki z teoriami doskonalenia zasobów ludzkich, koncepcja *reflected-based-self* wskazuje na jej ważne znaczenie dla organizacji pracy, wpływając na zdolności ludzi poprzez ich samo-realizację [Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, Quinn 2005, s. 712].

Istnieją także trzy sposoby aby stać się wyjątkowym w myśl koncepcji *RBS*. Należą do nich: zwiększenie układu możliwości własnego Ja, poszerzenie społecznych kontaktów oraz zwiększenie osobistej ekspresji [Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, Quinn 2005, s. 724].

Koncepcja ta pokazuje również, w jaki sposób pracownicy mogą rozwijać swój własny potencjał [Seligman, Csikszentmihalyi 2000]. Nawiązuje ona zatem w tym zakresie do pozytywnych zachowań organizacji koncentrując się na pozytywnych – mocnych stronach jednostki w procesie pracy. Ich rozwijanie jest również zgodne z autowaloryzacją, która dochodzi do skutku podczas formułowania pozytywnych sądów na temat własnej osoby oraz złożonych i rozbudowanych mechanizmów psychologicznych takich jak: porównanie społeczne, redukcja dysonansu czy autoafirmacji [Wojciszke 2012, s. 155].

Aby zatem określić mocne strony jednostki koncepcja *reflected-based-self* proponuje cztero-etapowe narzędzie [Roberts, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphy, Barker 2005; http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_61.htm].

Krok pierwszy polega na przeprowadzeniu ankiety wśród grupy składającej się z aktualnych i byłych kolegów, przyjaciół i członków rodziny. Następnie prosi się ich, aby pomyśleli i wskazali mocne strony danej jednostki i poparli je przykładem. Wskazane mocne strony nie muszą być związane ze sferą zawodową. Jednak jeśli dany pracownik nie jest na przykład zadowolony z obecnej sytuacji w pracy to istotne jest uzyskanie takich informacji zwrotnych od osób pochodzących z zewnętrznego środowiska pracy, ponieważ mogą one określić rzeczywiste zalety

danej jednostki, które nie może ona uzewnętrzniać w miejscu pracy.

Krok drugi związany jest z umiejętnością powiązania wszystkich tematów uzyskanych w trakcie ankiety. Niektóre z nich mogą odzwierciedlać mocne strony jednostki, inne zaś mogą być bez znaczenia.

Krok trzeci zakłada napisanie (kompozycja profilu) przez jednostkę swoich mocnych stron w kilku punktach. Należy jednak podkreślić, że profil ten nie będzie kompletny pod względem psychologicznym i kognitywnym. Z tej listy jednostka będzie mogła korzystać w przyszłości na dwa sposoby: do realizacji przyszłych działań lub odbudowania pewności siebie, gdy będzie w trudnej sytuacji.

Krok czwarty polega na identyfikacji - jak jednostka może wykorzystać (grać) swoje mocne strony, przeprojektować swój profil bądź zastanowieniu się nad pełnioną aktualnie rolą. Natomiast w przypadku, jeśli jednostka uzna, że pełniona rola nie uwzględnia jej mocnych stron, wówczas powinna dostosować charakter swojej pracy do własnych mocnych stron. Na przykład, gdy pracownik spędza większą część dnia na pisaniu raportów, należy zastanowić się czy jest może ktoś w zespole, kto będzie lepiej predestynowany do tej czynności.

Opisane wyżej narzędzie pomaga w identyfikacji mocnych stron jednostki. Nie jest to jednak według autorów zamienne narzędzie dla tradycyjnego podejścia do oceny, ponieważ skupia się ono na wiodących obszarach jednostki, a nie tylko na kompetencjach. Ważne jest również, aby narzędzie to zostało wykonane w innym okresie niż dokonywana ocena pracownicza [http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_61.htm], gdyż może wpłynąć na jej rzetelność i obiektywizm.

Zastosowanie koncepcji reflected-based-self – zakres i możliwości wykorzystania

Zastosowanie koncepcji *reflected-based-self* jest zgodne z podejściem psychologii pozytywnej, która sprzyja afirmacji, podmiotowości jednostki i zakłada optymistyczną perspektywę funkcjonowania organizacji. Umożliwia ona określenie mocnych stron ludzi, które mogą być podstawą do wykonywania satysfakcjonującej pracy, zgodnej z dobrostanem psychicznym. Może stać się również podobnie jak: coaching czy mentoring sposobem na rozwój i doskonalenie zasobów ludzkich.

Biorąc pod uwagę założenia teoretyczne koncepcji *reflected-based-self* wydaje się, że może być ona pomocna w rozwoju innych refleksji naukowych takich jak: zarządzanie sobą, zarządzanie karierą zawodową, zarządzanie talentami czy zarządzanie kompetencjami. Jest to wynik umieszczania w tych koncepcjach człowieka i jego dyspozycji w centrum zainteresowań poszczególnych badaczy. Poniżej zostaną one scharakteryzowane w odniesieniu do koncepcji *reflected-based-self* i pokazane jej możliwości wykorzystania.

Pierwsza z nich zarządzanie sobą koresponduje z opisaną wcześniej koncepcją *reflected-based-self*, ponieważ to właśnie psychologia pozytywna zorientowana jest na przygotowanie ludzi do zarządzania sobą [Kozusznik 2014, s. 32]. Zatem obydwie koncepcje ukształtowały się na gruncie właśnie psychologii pozytywnej. Mówi się nawet o zachowaniu pracownika, który świadomie zarządza sobą. Idea zaś zarządzania sobą jest propozycją opanowania konkretnych instrumentów, które mogą pomóc w regulacji relacji z otoczeniem i samym sobą [Kozusznik 2014, s. 301].

Znajomość właśnie narzędzia koncepcji *reflected-based-self* (w tym kroku czwartego) może zatem umożliwić pracownikowi zarządzanie sobą poprzez nie tylko określenie swoich własnych mocnych stron, ale i również poprawę wybranych wskaźników wchodzących w skład jakości życia w organizacji. Koncepcje *reflected-based-self* i zarządzanie sobą kształtują zatem pozytywny obraz jednostki w procesie pracy, uwalniając jej potencjał oraz wpływając na doskonalenie zasobów ludzkich w organizacji. W tym kontekście wydaje się, że aby dookreślić mocne strony jednostki powinno się skorzystać z propozycji następujących instrumentów i działań [Kozusznik 2014, s. 302]:

- określenie własnej misji w życiu, czyli podstawowego celu i powołania oraz rozpoznanie własnych zasobów i celów, które jednostka chce osiągnąć,
- zaplanowanie i zorganizowanie procesu osiągania tych celów w sposób skuteczny i sprawny oraz kontrolowanie własnych postępów w realizowaniu celów,
- nieustanne motywowanie do działania,
- uwzględnianie otoczenia społecznego czyli wpływu innych ludzi, którzy mogą sprzyjać lub przeszkadzać w konstruowaniu pozytywnych sądów o danej jednostce.

Koncepcja *reflected-based-self* może być również pomocna w zarządzaniu karierą zawodową. Jednostka, która chce zarządzać własną karierą powinna przede wszystkim generować istotne informacje o samym sobie oraz o obiektywnej przestrzeni kariery, kształtować wizerunek samego siebie oraz zapewnić sobie informację zwrotną na temat odpowiedzialności przyjętych celów [Pocztowski 2008, s. 312]. Oprócz tego identyfikacja mocnych stron jednostki jest jednym z celów planowania kariery na poziomie indywidualnym [Heneman, Schwab 1986 cyt. za: Rokicka 1995, s. 373].

Efektywne zarządzanie karierą zawodową nie zależy wyłącznie od jednostki, tylko jeszcze od innych czynników kształtujących przestrzeń pracownika. Jednakże wydaje się, że narzędzie, jakie proponuje koncepcja *reflected-based-self* można włączyć w zakres działań składających się na zarządzanie własną karierą, ze względu właśnie na identyfikację mocnych stron pracownika, będących podstawą do opracowania planu związanego z dalszym rozwojem zawodowym.

Kolejną koncepcją jest zarządzanie talentami. Może ono również czerpać inspiracje z koncepcji *reflected-based-self*. Chociaż zarządzanie talentami w literaturze przedmiotu jest różnie ujmowane to wydaje się, że najbardziej adekwatna jest definicja, która zakłada, że „jest to proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania tych utalentowanych osób” [Armstrong 2011, s. 509]. Zarządzanie talentami można również opisać jako trzyetapowy proces: wejście, transformacja i wyjście [Listwan 2005, s. 21-26]. Dla poruszanego w opracowaniu tematu istotny będzie etap transformacji. Wynika to z tego, że w tej fazie dokonuje się tzw. uaktywnianie posiadanego talentu. W jej ramach znajduje się rzeczywiste oddziaływanie na utalentowanego pracownika, zgodnie z przyjętymi celami czy programem rozwoju. Obejmuje ona głównie doskonalenie (szkolenie), przemieszczenia i awanse oraz stymulowanie do rozwoju i aktywności [tamże, s. 21-26].

Zatem koncepcja *reflected-based-self* może wpisywać się w tę fazę umożliwiając pracownikowi wpłynięcie w sposób samodzielny na aktywizację własnego dobrostanu. Oprócz tego determinuje indywidualny rozwój pracownika i skłania go do zastanowienia się nad miejscem w strukturze organizacyjnej. Koncepcja *reflected-based-self* powinna być zatem ujęta w fazę

transformacji i stanowić jej integralny element. Podobnie jak talenty, które trzeba rozwijać okresowo, tak samo cyklicznie powinno diagnozować się mocne strony jednostki w miejscu pracy.

Koncepcja *reflected-based-self* może być również wykorzystana w zarządzaniu kompetencjami, które utożsamiane jest z procesem kształtowania i wykorzystywania wiedzy wszystkich pracowników, nakierowany na efektywne osiągnięcie aktualnych i przyszłościowych celów organizacji [Wąlkowiak 2004, s. 57]. Jest ono także sposobem na prowadzenie polityki personalnej, w której pojęciem centralnym jest kompetencja, scalająca działania z różnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, selekcja, planowanie karier, oceny pracownicze, szkolenia, budowanie systemów motywacyjnych) [Filipowicz 2004, s. 46]. Kompetencja traktowana jest zatem jako kluczowy atrybut pracownika, który może zostać przekształcony w wartość – wydajność i rezultaty. Dlatego organizacje dążą do pozyskania, zatrudnienia i zatrzymania pracowników o unikalnych kompetencjach, którzy przez tworzenie wartości dodanej będą przyczyniali się do budowania ich konkurencyjności [Lewicka 2010, s. 75].

Zarządzanie kompetencjami uwypukla zatem efektywne wykorzystanie potencjału w celu osiągnięcia przez organizację określonych korzyści. Ogromną rolę przywiązuje się w tym zakresie do jak najlepszych pracowników, konstruując ich wymagane zbiory kompetencji, służące do skutecznej realizacji ról w organizacji. Na zbiory te składają się takie elementy jak: cechy osobowościowe, umiejętności, postawy czy zdolności. Mogą one zostać zdiagnozowane i zidentyfikowane przez przełożonych i/lub pracownika. W tym zatem aspekcie jako jeden z elementów, który można wykorzystać w budowie profili kompetencyjnych wydaje się, że wpisuje się narzędzie, jakie

proponuje koncepcja *reflected-based-self*. Z jej pomocą można określić na przykład mocne strony jednostki w zakresie cech osobowościowych, umiejętności czy zdolności.

Zakończenie

Pozytywne zachowania w miejscu pracy wpływają na tworzenie pozytywnego środowiska organizacyjnego, afirmują pozytywne emocje, a w centrum zainteresowania umiejscawiają one człowieka i jego dobrostan psychiczny. Jedną z koncepcji w ramach pozytywnych zachowań jest koncepcja *reflected-based-self*, której celem jest określenie mocnych stron jednostki. Jak wynika z powyższych rozważań z tej koncepcji mogą korzystać inne takie jak: zarządzanie sobą, zarządzanie karierą zawodową, zarządzanie talentami czy zarządzanie kompetencjami. W niniejszej publikacji z pewnością nie wyczerpano omawianego zagadnienia i katalogu możliwości wykorzystania tej koncepcji. Nie przytoczono bowiem systemu oceny 360 stopni czy zarządzania wiedzą. Z drugiej jednak strony nasuwa się pytanie czy teoretycy tworząc ramy dla koncepcji *reflected-based-self* nie inspirowali się właśnie koncepcjami funkcjonującymi już od wielu lat w ramach zarządzania zasobami ludzkimi.

Abstrahując należy jednak zauważyć, że koncepcja *reflected-based-self* jako przykład pozytywnych zachowań powinna stać się inspiracją dla innych teoretyków i praktyków. Jest to ważne zagadnienie zwłaszcza w zakresie poszukiwania „optymalnej” organizacji pozbawionej negatywnych emocji, procesów, stanów, dysfunkcji i patologii. Tylko taka organizacja wydaje się, że może sprzyjać rozwojowi pracownika i inspirować do kształtowania poczucia u niego podmiotowości.

Literatura:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydanie IV rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
2. Bolinio M.C., Klotz A.C., Turnley W.H., Harvey J., *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, May 2013, Vol. 34 Issue 4.
3. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
4. Froman L., *Positive Psychology in the Workplace*, „Journal of Adult Development”, Jun2010, Vol. 17 Issue 2.
5. Ghaye T., Lee S., Shaw D.J., Chesterfield G., *When winning is not enough: learning through reflections on the 'best-self'*, „Reflective Practice”, Jul 2009, Vol. 10 Issue 3.
6. Glińska-Noweś A., *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010.
7. Haffer R., Glińska-Noweś A., *Pozytywny Potencjał Organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji*, „Zarządzanie i Finanse”, Tom 4, 2013.
8. Heneman H.G., Schwab D.P. in in, „Personnel”/„Human Resources Management”, Irwin Homewood, Illinois, 1986.
9. http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_61.htm, Your Reflected Best Self™, Getting a Deeper Understanding of Your Strengths, [18.01.2015].
10. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Wydanie IV, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
11. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
12. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
13. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://www.wiedza-info.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html, [20.01.2015].
14. Luthans F., Youssef C.M., Avolio, B.J., *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press 2007.
15. Luthans, F., *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*, „Academy of Management Executive”, 2002, (16).
16. Moczyłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
17. Peyrat-Guillard D., Glińska-Noweś A., *Positive Organizational Potential, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour: a French/Polish comparison*, „Journal of Positive Management”, 2010 (1).
18. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
19. Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
20. Roberts L.M., Dutton J.E., Spreitzer G.M., Heaphy E.D., Quinn R.E., *Composing the reflected best-self portrait: building pathways for becoming extraordinary in work organizations*, „Academy of Management Review”, Oct 2005, Vol. 30 Issue 4.
21. Roberts L.M., Spreitzer G.M., Dutton J.E., Quinn R.E., Heaphy E.D., Barker B., *How to PLAY to your Strength*, „Harvard Business Review”, Jan 2005, Vol. 83, Wyd. 1.
22. Rokicka E., *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej: z badań nad ludnością dużego miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
23. Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi M., *Positive psychology – An introduction*, „American Psychologist”, 2000, 55(1).

24. Stankiewicz M.J., *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
25. Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.
26. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Seria Wykłady z psychologii, Wydawnictwo Naukowe, Scholar, Warszawa 2012.
27. Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
28. Youssef C.M., Luthans, F., *Psychological capital: Meaning, findings and future directions*, [in:] *The Oxford handbook of positive organizational Scholarship*, (ed.) K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford University Press, Oxford 2012.
29. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
30. Zymonik Z., *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Jakości”, 2007, Nr 10.

RODZAJE DZIAŁAŃ Z ZAKRESU ZDROWIA ZAWODOWEGO W ORGANIZACJACH – REZULTATY BADAŃ

Wstęp

Koncepcja zdrowia zawodowego oraz działania związane z jego analizą i profilaktyką stają się coraz bardziej popularne w Polsce i na świecie. Głównym powodem silnego zainteresowania tym tematem są kwestie ekonomiczne, ale również psychologiczne i społeczne. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), oraz Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) systematycznie publikują dane dotyczące organizacyjnych i społecznych kosztów stresu oraz innych zaburzeń zawodowych. W ostatnim raporcie z 2014 roku koszty te szacuje się w Europie na 617 mld euro rocznie [Hassard i in. 2014, s. 7], w USA oszacowane zostały na poziomie 300 mld dolarów rocznie [NIOSH, 1999]. Działania w zakresie profilaktyki zdrowia zawodowego i redukcji stresu wydają się uzasadnione, a raporty z wdrożeń takich interwencji coraz częściej wskazują na dużo niższe koszty w porównaniu z brakiem działań interwencyjnych.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja badań na temat rodzaju działań z zakresu zdrowia zawodowego podejmowanych przez organizacje w Polsce.

Koncepcja zdrowia zawodowego

Zdrowie zawodowe (*occupational health, organizational health*) opisywane jest w ramach trzech nurtów naukowo-badawczych.

Pierwszy z nich postrzega zdrowie zawodowe w kategoriach jego zaburzeń i odstępstw od normy. Zdrowie zawodowe jest więc stanem radzenia sobie z patologicznymi czynnikami organizacyjnymi i przewagi indywidualnie spostrzeganych zasobów nad wymaganiami środowiska pracy [Karasek 1979 s. 286-288; Schabracq i in. 2003, s. 63-82; Cox i in. 2006, s. 31].

Drugi nurt badawczy definiuje zdrowie zawodowe w kategoriach psychologii pozytywnej i wskazuje na pozytywne zachowania w aspekcie osiągania krótko i długofalowych celów przez jednostkę, zaangażowania i satysfakcji [Robbins 2004, s. 19; Bakker i in. 2008, s. 188; Juchnowicz 2012, s. 104].

Trzecia grupa badaczy tworzy nurt psychologii salutogenicznej i łączy zdrowie zawodowe z takimi koncepcjami jak społeczna odpowiedzialność biznesu, rozwój organizacyjny, prospołeczne i obywatelskie zachowania, podejście doceniające (*appreciative inquiry*). Zdrowie zawodowe w tym nurcie definiowane jest poprzez połączenie psychologii pozytywnej i koncepcji pozytywnego zdrowia z perspektywą patogeniczną i terminem złego zdrowia. W tym podejściu zdrowie zawodowe zależy od czynników indywidualnych i organizacyjnych a ich interakcja wpływa na wynik w postaci dwóch wymiarów zdrowia – słabego czyli trudności, zaburzeń lub dobrego – dobrostanu (rysunek 1). W koncepcji tej charakterystyczne jest, że pojęcie zdrowia jest kategorią neutralną i można nadać mu konotację pozytywną lub negatywną.

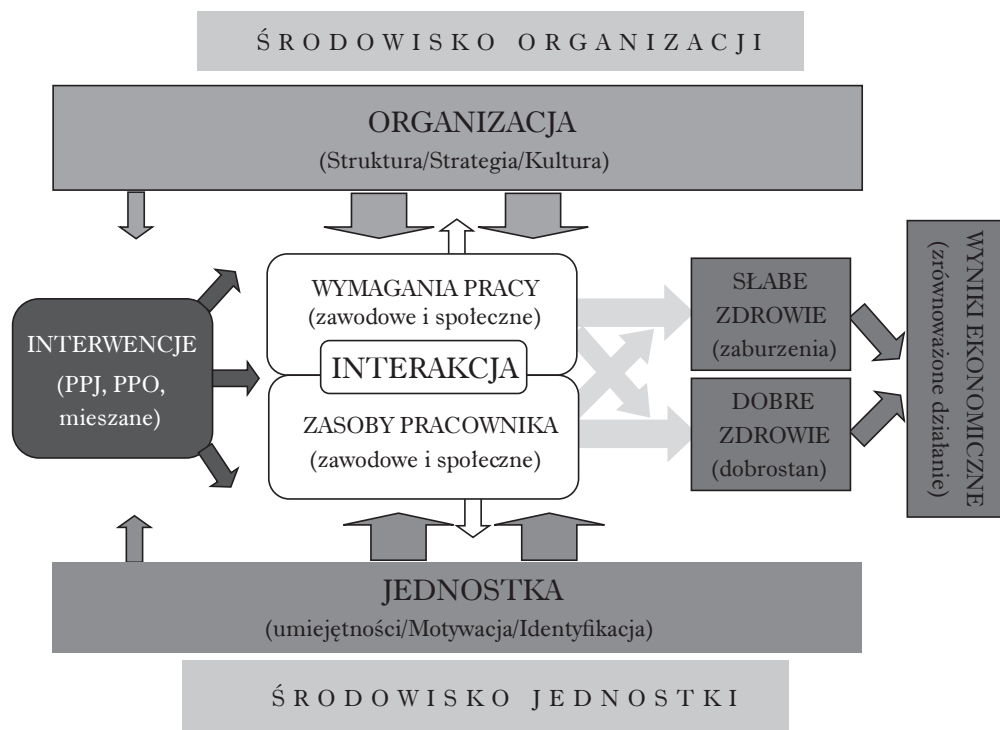
Badania podejmowane przez autorkę, prezentowane w niniejszym opracowaniu oraz innych publikacjach nawiązują do trzeciego nurtu koncepcji zdrowia zawodowego, traktując je jako kategorię szeroką zależną od działań organizacyjnych oraz jednostkowych.

Sposoby oddziaływania na zdrowie zawodowe

Działania związane z poprawą zdrowia zawodowego definiuje się jako oparte na teorii naukowej oraz finansowane przez pracodawcę akcje, których celem jest zrównoważenie wymagań związanych z pracą, poprawa dobrostanu pra-

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Rysunek 1. Model zdrowia zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bauer, Jenny 2012, s. 136].

cownika [Cascio 2001, s. 180, Nielsen i in. 2010, s. 23], a także poprawa wyników ekonomicznych organizacji poprzez podnoszenie efektywności kapitału ludzkiego [Sinclair i in. 2010, s. 7, Ten Brummelhuis i in. 2010, s. 174].

Interwencje można podzielić na takie, które wdrażane są na poziomie organizacyjnym – PPO oraz na poziomie jednostki – PPJ [Cooper i in. 1996, s. 24; van der Klink i in. 2001, s. 270; Dewe, O’Driscoll 2002, s. 144; Cox i in. 2006, s. 112, Graveling i in. 2008, s. 15; Richardson, Rothstein 2008, s. 69; Sinclair i in. 2010, s. 9-10].

Pierwsze z nich, to strategie i praktyki podejmowane przez przedsiębiorstwo w odpowiedzi na wymagania otoczenia i w celu zwiększania konkurencyjności organizacji [Sinclair i in. 2010, s. 5]. PPO są rzadziej wdrażane niż PPJ ze względu na dużą pracochłonność i większy koszt. Niemniej jednak ich efekty w zakresie poprawy zdrowia zawodowego są znacznie większe i długotrwałe niż PPJ [Cox i in. 2006, s. 114-119; Houtman 2007, s. 28; Dalgren, Gard 2009, s. 369; Molek-Winiarska 2013, s. 142]. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów

PPO, w zależności od branży czy wielkości firmy a przede wszystkim źródeł stresu zawodowego [Graveling i in. 2008, s. 15; Molek-Winiarska 2010, s. 119]. Poniżej opisano niektóre z nich.

1. Kontrola i wprowadzanie ulepszeń w zakresie ergonomii stanowisk pracy – działania takie podejmowane są w odpowiedzi na redukcję źródła stresu jakim jest fizyczne środowisko pracy. W tej kategorii ocenie podlegają takie elementy otoczenia jak: poziom hałasu, wibracje, widoczność (oświetlenie), temperatura, wilgotność, promieniowanie, zanieczyszczenia powietrza, narażenie na zakażenia, narażenie na wypadki, niebezpieczeństwa, nieprzewidywalne warunki otoczenia mogące zagrażać życiu lub zdrowiu pracownika. Do tej kategorii zalicza się również poziom i sprawność sprzętu stanowiącego narzędzie pracy oraz aranżację pomieszczeń, obiektów, w których wykonuje się pracę.
2. Wprowadzanie zmian w zakresie organizacji pracy – interwencje tego typu obejmują bardzo szeroki zakres działań przynoszą-

cych redukcję stresu zawodowego w wielu obszarach. Elastyczne formy czasu pracy oceniane przez wielu badaczy jako niezwykle skuteczne w redukowaniu stresu [Totterdell, Smith 1992, s. 148; Parkes, Sparkes 1998; s. 32] mogą przybierać różne formy. Mogą więc dotyczyć elastyczności w zakresie:

- pory rozpoczęcia i kończenia pracy,
- ilości dni roboczych w tygodniu i długości czasu pracy w ramach jednego dnia tzw. system skróconego tygodnia pracy,
- podziału pracy na czas spędzony w miejscu pracy i tzw. *home-office*,
- przenoszenia pracy z dni roboczych na dni weekendowe.

Rotacja pracy, zaliczana do metod humanizowania pracy [Mikuła, Potocki 1998, s. 128] może przyczyniać się do spadku stresorów związanych z monotonią pracy lub brakiem możliwości rozwoju. Niektóre badania jednak wskazują, że brak partycypacji pracowników w trakcie tworzenia systemu rotacyjnego może w konsekwencji zwiększyć ich stres [Randall i in. 2007, s. 1183].

W ramach działań dotyczących pracy zmianowej, redukcja stresu łączy się głównie z niwelowaniem skutków nietolerancji fizjologicznej w ramach zmian nocnych. Badania wskazują, że długotrwałe wykonywanie pracy w ramach nocnych zmian prowadzi do trwałych zaburzeń snu i jedzenia oraz może przyczyniać się do pojawienia się chorób związanych z zaburzeniami układu endokrynologicznego [Costa 2010, s. 115]. W celu redukcji stresu modyfikuje się proces produkcyjny w celu likwidacji zmian nocnych, skraca się zmiany nocne do 4-5 godzin oraz dokonuje się rotacji pracowników by nie wykonywali stale tylko zmian nocnych.

3. Definiowanie ról zawodowych. Jednymi z najczęstszych źródeł stresu zawodowego są stresory wynikające z niejasności w obszarze ról zawodowych [Molek-Winiarska 2007, s. 51]. Stresory mogą dotyczyć nieprawidłowości w zakresie podziału obowiązków i odpowiedzialności - niejednoznaczność roli, zbyt dużej ilości zadań przypisanych do jednej roli – ilościowe przeciążenie roli, zbyt trudnych

zadań przypisanych do roli – jakościowe przeciążenie roli oraz konfliktu ról czyli obowiązku wykonywania sprzecznych zadań zleconych przez różnych przełożonych. Interwencje tego typu wykonywane są zazwyczaj przez działy HR, które przy współpracy z kierownikami i zarządem tworzą opisy stanowisk pracy, dokonują przekształceń w zakresie schematu organizacyjnego, tworzą klarowne zasady komunikacji, podległości i podziału zadań.

4. Partycypacyjne zarządzanie – działania w ramach tej interwencji dotyczą zwiększania uprawnień i odpowiedzialności pracowników w zakresie podejmowania decyzji dotyczących stanowiska, działu, procesu produkcyjnego czy usługi. Pracownicy uskarżający się na brak doceniania oraz słaby rozwój indywidualny oraz tacy, którzy czują się „przedmiotami” a nie podmiotami w organizacji często na skutek podejścia partycypacyjnego odczuwają spadek dyskomfortu i większą motywację do pracy. Działanie to musi być omówione i zaakceptowane przez pracowników, gdyż zwiększanie odpowiedzialności, przy braku akceptacji i umiejętności może prowadzić do eskalacji stresu.
5. Szkolenia menedżerów w zakresie zarządzania zdrowiem zawodowym – interwencja ta zakłada redukovanie stresu pracowników poprzez zwiększanie wiedzy i umiejętności ich przełożonych w aspekcie rozpoznawania symptomów i konsekwencji stresu, relacji pomiędzy stylem kierowania i sposobem podejmowania decyzji a stresem pracowników. W ramach takich szkoleń, które mogą przybierać postać cyklicznych wykładów, warsztatów czy kursów, menedżerowie zdobywają wiedzę o diagnozowaniu stresu, kosztach ekonomicznych i psychologicznych, o wpływie stresu na spadek efektywności pracy oraz o sposobach i technikach zmniejszania stresu wśród pracowników.

Programy na poziomie jednostki są skierowane na poprawę dobrostanu pracowników i zwiększenia możliwości radzenia sobie z presją w pracy [Bunce 1997, s. 1]. Są dominującą grupą działań prozdrowotnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Można je szybko wprowadzić i ocenić ich skuteczność. Są również elastycz-

ne i można je dostosować do potrzeb różnych pracowników. Istnieje niezwykle duża różnorodność w zakresie PPJ. Podobnie jak opisane wcześniej programy PPO, tak i te zależą w głównej mierze od rodzaju stresora oddziałującego na pracownika oraz możliwości jego usunięcia lub przynajmniej zredukowania. Poniżej wymieniono takie programy, które na podstawie wielu badań, uznaje się jako skuteczne [Gardner i in. 2005, s. 139; Cox i in. 2006, s. 118; Gaveling i in. 2008, s. 33-85; Molek-Winiarska 2010, s. 122]:

1. Techniki poznawczo-behawioralne – techniki te skupiają się na modyfikacji etykiet i sposobów myślenia, które wywołują nieadekwatną, zbyt silną reakcję stresową. Jednostka uczy się rozpoznawać destruktcyjne przekonania, przypuszczenia, oczekiwania a następnie eliminować je lub zmieniać na takie, które nie powodują silnej reakcji stresowej a następnie wywołują motywację do konkretnego działania. Celem technik poznawczo-behawioralnych jest eliminowanie zniekształceń sposobów myślenia takich jak generalizacja, wyolbrzymianie czy personalizacja. Konsekwencją tego działania jest bardziej racjonalne myślenie i obniżanie poziomu stresu w trudnych sytuacjach zawodowych. Modyfikacja myślenia prowadzi do modyfikacji zachowania, które staje się ukierunkowane na efektywne rozwiązywanie sytuacji trudnej.

2. Ćwiczenia fizyczne – aktywność fizyczna wszelkiego rodzaju to niezwykle efektywny sposób redukcji stresu. Wyjaśnienie tego fenomenu łączy się ze spojrzeniem na stres jako zjawisko istotne w procesie ewolucji zwierząt. Stres jest reakcją instynktową na zagrożenie życia lub zdrowia. Jego podstawowym zadaniem jest przygotowanie organizmu do walki albo ucieczki. Wszystkie reakcje fizjologiczne (wzrost tętna serca i ciśnienia krwi, spadek napięcia mięśni pokarmowych i wydzielania gruczołów trawiennych, napięcie mięśni, rozszerzenie źrenic itd.) mają przygotować organizm do walki lub ucieczki. W sytuacjach stresu zawodowego następuje cała gama reakcji przygotowujących organizm do aktywności fizycznej, która *de facto* nie następuje, gdyż sytuacje te nie łączą się zazwyczaj z bezpośrednim narażeniem życia

lub zdrowia. Dzięki ćwiczeniom fizycznym następuje jakby „naturalna”, finalna faza odpowiedzi organizmu na stresor [Matteson, Ivancevich 1987, s. 27].

3. Trening relaksacji – technika ta, w skrócie, polega na głębokim oddychaniu (przepornym) oraz rozluźnianiu mięśni ciała. Jej celem jest zredukowanie napięcia psychicznego – niepokoju oraz fizycznego – mięśni. Z perspektywy psychologicznej, relaksacja prowadzi do poczucia zadowolenia, uspokojenia, kontroli nad działaniami jednostki. W sensie fizjologicznym relaksacja prowadzi do obniżenia ciśnienia krwi, tętna serca. Dzięki głębokiemu oddychaniu dostarczana jest do krwi duża ilość tlenu co powoduje usunięcie nadmiaru adrenaliny i zredukowanie negatywnych objawów stresu [Matteson, Ivancevich 1987 s. 25; Shulman, Jones 1996 s.162]. Jest wiele różnorodnych technik relaksacji. Jedne skupiają się na ćwiczeniach oddechowych, inne łączą oddychanie z napięciem i rozluźnianiem mięśni (metoda Jacobsona, trening autogenny Schultza). Wiele technik relaksacji stosuje się wraz z wizualizacją lub masażem.

Wyniki badań na próbie przedsiębiorstw w Polsce

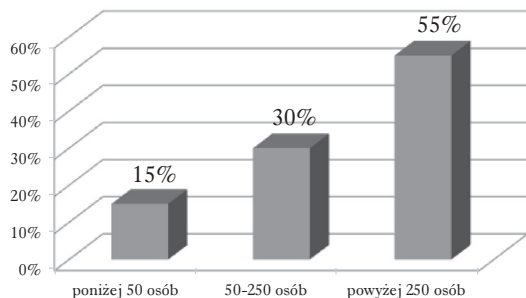
Badania były wykonywane w latach 2012 – 2014. Celem było zebranie informacji na temat rodzaju programów promocji zdrowia zawodowego wdrażanych w organizacjach w Polsce oraz jakości przeprowadzonych wdrożeń.

Badania przeprowadzono wśród kierowników i dyrektorów działów personalnych średnich i dużych firm oraz wśród właścicieli przedsiębiorstw małych. Technika badawczą była ankieta zawierająca 10 pytań. W badaniu wzięło udział 267 organizacji. Wielkość zatrudnienia przedstawia wykres 1.

Z 267 badanych przedsiębiorstw 76 zadeklarowało podejmowanie działań w zakresie oddziaływania na zdrowie zawodowe pracowników. Pozostałe 191 firm nie dokonało dotychczas żadnych interwencji tego typu. Dalsza analiza wyników zawężona została więc do próby 76 organizacji.

W obszarze PPO najczęściej wprowadzono szkolenia dla menedżerów dotyczące zarządzania zdrowiem zawodowym, rozpoznawania źródeł stresu i sposobów radzenia sobie z nim

Wykres 1. Podział badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne.

(39 wdrożeń). W 22 przedsiębiorstwach (19%) wprowadzono zmiany dotyczące definiowania ról zawodowych tak, by uniknąć konfliktu, niejasności czy przeciążenia roli zawodowej. Inne działania dotyczyły zmian w zakresie organizacji pracy i elastycznego czasu pracy (20 wdrożeń, 17%), poprawy ergonomii stanowisk pracy (20 wdrożeń, 17%) oraz partycypacyjnego i podmiotowego stylu zarządzania (11 wdrożeń, 10%). Dane te obrazuje wykres 2.

Działania na poziomie jednostki podejmowane były częściej niż PPO, co potwierdza wnioski innych badaczy, prezentowane powyżej. W tym obszarze przedsiębiorstwa reagują na stres zawodowy poprzez:

- organizowanie szkoleń z zakresu technik radzenia sobie ze stresem – najczęściej wy-

mieniany program redukcji stresu, deklarowany przez 51 firm (29%),

- umożliwienie pracownikom spotkań z psychologiem lub coaching zewnętrznego obejmujący tematy związane z radzeniem sobie ze stresem i jego skutkami – 43 przypadki (25%),
- programy promocji zdrowia związane ze zdrowym trybem życia, dietą, dbałością o równowagę psychofizjologiczną – 41 przypadków.
- finansowanie pracownikom możliwości korzystania z szerokiej gamy ćwiczeń fizycznych (karnety na basen, siłownię, korty tenisowe itp.) zarówno w czasie pracy jak i po – 33 przypadki.

Wyniki obrazuje wykres 3.

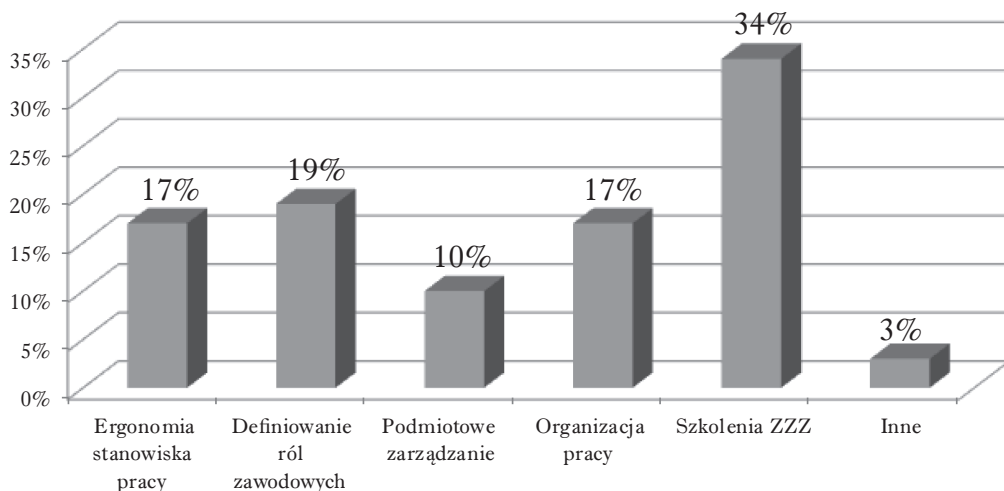
Na podstawie dokonanej analizy korelacji (tabela 1.) istnieje związek pomiędzy liczbą wdrażanych interwencji PPO i PPJ. Dane wskazują, że jeśli organizacja wdraża jeden typ programów, wdraża również i drugi.

Tabela 1. Współczynnik korelacji między liczbą wdrażanych interwencji PPO i PPJ

	Liczba wdrażanych programów PPJ
Liczba wdrażanych programów PPO	0,6329
$p < 0,05$	

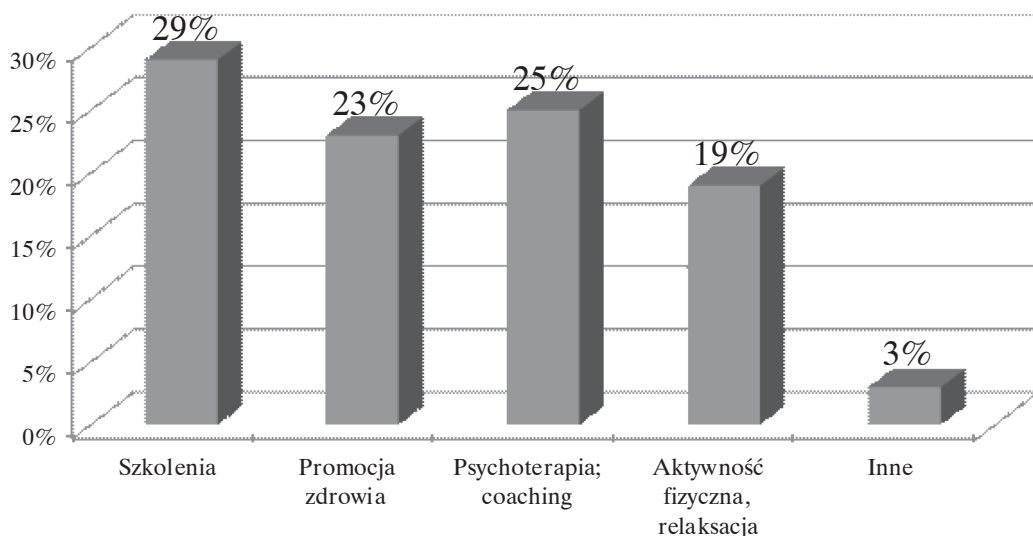
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Rozkład PPO w badanej próbie



Źródło: opracowanie własne.

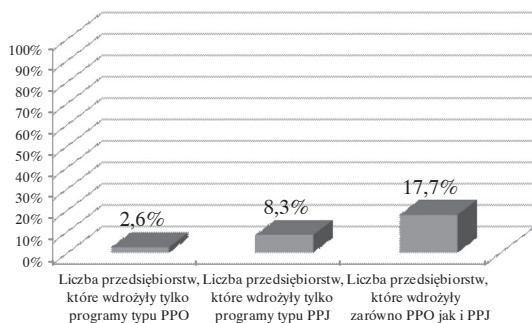
Wykres 3. Rozkład PPJ w badanej próbie



Źródło: opracowanie własne.

Zależność tą obrazuje także wynik procentowy wskazany na wykresie 4. Wynik ten obejmuje 76 organizacji deklarujących wdrożenia.

Wykres 4. Zależność rodzaju wdrożeń w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Istnieje również zależność pomiędzy liczbą wdrożeń a wielkością organizacji, dotyczy ona jednak tylko wdrożeń PPJ (tabela 2).

Badanie korelacji wskazuje, że im większa organizacja tym częściej wdraża programy typu PPJ. W zakresie programów PPO zależność ta nie jest istotna statystycznie. Może to jednak wynikać z niewielkiej ilości przedsiębiorstw, które wdrożyły tego typu interwencje, bowiem ten typ działań wdrożono w 37 dużych organizacjach, ale zaledwie w czterech małych organiza-

cjach i 12 średnich. Być może więc ta niewielka liczba danych przyczyniła się do braku istotnego związku między badanymi zmiennymi.

Wnioski i konkluzje

W pierwszej kolejności zastanawiająca jest liczba 76 spośród 267 organizacji podejmujących działania w zakresie profilaktyki zdrowia zawodowego. Stanowi ona bowiem 28% badanej próby. Wynik ten nasuwa pytanie: „Dlaczego pozostałe firmy nie dokonują w tym obszarze żadnych działań?” Wydaje się, że powodów może być wiele. Przede wszystkim brak uświadomienia związków pomiędzy stresem a wydajnością pracownika i efektywnością organizacji. Przedsiębiorcy wiedzą, że taka relacja zachodzi, ale nie traktują jej jako istotny element w procesie zdobywania zysku i przewagi konkurencyj-

Tabela 2. Współczynnik korelacji między wielkością organizacji a liczbą wdrażanych programów PPO i PPJ

	Liczba wdrażanych programów PPJ	Liczba wdrażanych programów PPO
Wielkość organizacji	0,1836	0,1169*
p<0,05 *nieist.		

Źródło: opracowanie własne.

nej. Innym powodem jest również brak wiedzy specjalistycznej i narzędzi do badania stresu w pracy czy analizy różnorodnych obszarów zdrowia zawodowego. Wreszcie powodem może być również brak środków finansowych i zasobów ludzkich do realizacji przedsięwzięć z tego obszaru.

Uzyskane wyniki w obszarze wyboru określonych interwencji na poziomie organizacji i jednostki pokazują, że najczęściej wybieraną formą są szkolenia: w zakresie zarządzania zdrowiem zawodowym (PPO) i radzenia sobie ze stresem i trudnościami zawodowymi (PPJ). Wyniki te mogą świadczyć o tym, że istnieje duża potrzeba zdobywania wiedzy i umiejętności z zakresu psychologii zdrowia a uzyskane informacje w szybki i skuteczny sposób wpływają na redukcję trudności i poprawę warunków psychologicznych pracy.

W obszarze innych działań podejmowanych na poziomie organizacji interesujące i logiczne jest podejmowanie interwencji dotyczących poprawy ergonomii i organizacji pracy. Działania te, choć zazwyczaj dość kosztowne i długofalowe, pozwalają na usunięcie a nie tylko redukcję zdiagnozowanych źródeł stresu. Ukazują także perspektywę pracodawcy odpowiedzialnego i świadomego wpływu bezpośredniego otoczenia pracy na wydajność pracownika.

Wśród programów wdrażanych na poziomie jednostki dość zaskakujący wynik dotyczy promocji aktywności fizycznej. Wydaje się, że wspieranie i promowanie przez pracodawcę aktywności fizycznej w postaci finansowania działań sportowych jest rozwiązaniem dość prostym i atrakcyjnym. Jednakże, brak kontroli nad tym czy to pracownik uprawia sport a nie inne osoby z jego otoczenia oraz brak powiązania między stresem a aktywnością fizyczną jako reakcją „rozładowującą” nagromadzone napięcie czyni

nierzadko tego typu działalność mało skuteczną w zakresie redukcowania stresu zawodowego.

Analiza korelacji, wskazująca na dodatni związek pomiędzy ilością wdrażanych programów w organizacjach pozwala wyciągać ostrożne wnioski, że dzięki całej baterii interwencji istnieje duże prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnych rezultatów w zakresie redukcji stresu i poprawy zdrowia zawodowego. Takie działania utrudniają jednak ocenę i analizę skuteczności pojedynczych programów profilaktyki zdrowia zawodowego.

Ostatni wynik, prezentujący zależności między wielkością firmy a liczbą wdrożonych programów potwierdza ogólną opinię, że duże organizacje, dysponujące odpowiednimi zasobami finansowymi i ludzkimi są bardziej skłonne do prowadzenia systematycznych działań w zakresie profilaktyki zdrowia zawodowego.

Prezentowane badania wskazują na rodzaje podejmowanych działań w zakresie zdrowia zawodowego. Ograniczeniem ich jest jednak brak odpowiedzi na pytania jak przebiegał proces wdrożenia oraz czy dana interwencja była skuteczna czyli czy rzeczywiście spowodowała redukcję stresu zawodowego pracowników. Również jedynie w formie pewnych domysłów pozostają odpowiedzi na pytania: „Dlaczego organizacje podjęły decyzje o wdrożeniu?” oraz „Dlaczego pozostałe firmy nie dokonały żadnych interwencji?”.

Pomimo ograniczeń, niniejsze badanie jest przykładem poszukiwania pewnych prawidłowości ogólnych w działalności przedsiębiorstw w obszarze zdrowia zawodowego. Choć zapewne ciekawsze i bardziej użyteczne praktycznie są analizy przypadków i badania jakościowe w obrębie całego procesu wdrożenia danej interwencji, to z punktu widzenia nauki, badanie i poszukiwanie pewnych uniwersalnych zależności wydaje się być uzasadnione.

Literatura:

1. Bakker A., Schaufeli W., Leiter M., Taris T., *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*, "Work & Stress", 2008, vol. 22, No 3.
2. Bauer G., Jenny G., *Moving Towards Positive Organizational Health: Challenges and a Proposal for a Research Model of Organizational Health Development*, "Contemporary Occupational Health Psychology", 2012, vol. 2.
3. Bunce D., *What factors are associated with the outcome of individual-focused worksite stress management interventions?*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 1997, No 70.
4. Cascio W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Cooper C., Liukkonen P., Cartwright S., *Stress prevention in the workplace*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1996.
6. Costa G., *Shift work and health: current problems and preventive actions*, "Safety and health at work", 2010, No 1(2).
7. Cox T., Griffiths A., Rial-González E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006.
8. Dalgren A., Gard G., *Soft values with hard impact – a review of stress reducing interventions on group and organizational level*, "Physical Therapy Reviews", 2009, vol.14, No 6.
9. Dewe P., O'Driscoll M., *Stress management interventions: what do managers actually do?*, "Personnel Review", 2002, vol. 31, No 1-2.
10. Gardner B., Rose J., Mason O., Tyler P., Cushway D., *Cognitive therapy and behavioural coping in the management of work-related stress: An intervention study*, "Work & Stress", 2005, vol. 19, No 2.
11. Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S., *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2008.
12. Hassard J., Teoh K., Cox T., Dewe P., Cosmar M., Gründler R., Flemming D., Cosemans B., and van den Broek K., *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, Report for EU OSHA, Luxemburg 2014.
13. Houtman I., *Work-related stress*, Report for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.
14. Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty”*, 2012, nr 24.
15. Karasek, R., *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*, "Administrative Science Quarterly", 1979, nr 24.
16. Matteson M.T., Ivancevich J.M., *Individual Stress Management Interventions: Evaluations of Techniques*, "Journal of Managerial Psychology", 1987, vol. 2, No 1.
17. Miś B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
18. Molek-Winiarska D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie”, 2010, nr 1.
19. Molek-Winiarska D., *Stres w procesach innowacyjnych – źródła, skutki, sposoby redukcji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, nr 1.
20. Molek-Winiarska D., *Stress Management Interventions in Polish Companies – Research Results*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 2013, nr 1(27).
21. Nielsen K., Randall R., Holten A., Gonzalez E., *Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?*, "Work & Stress", 2010, vol. 24, No 3.
22. NIOSH, *Workplace stress*, <http://www.stress.org/workplace-stress/> 1999, [15.01.2015].
23. Parkes K., Sparkes T., *Organizational interventions to reduce work stress: are they effective?*, Research Report 193, for Health and Safety Executive, Oxford 1998.
24. Randall R., Cox T., Griffiths A., *Participants' account of a stress management intervention*, "Human Relations", 2007, vol. 60, No 8.

25. Richardson K.M. Rothstein R.H., *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis*, "Journal of Occupational Health Psychology", 2008, vol. 13, No 1.
26. Robbins S.P., *Organizational behavior. Concepts, controversies and applications*, Prentice-Hall: International Editions 2004.
27. Schabracq M.J., Winnubst J.A., Cooper C.L., *Work & Health Psychology*, John Wiley&Sons, West Sussex 2003.
28. Shulman K., Jones G., *The Effectiveness of Massage Therapy Interventions on Reducing Anxiety in the Workplace*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 1996, vol. 23 nr 2.
29. Sinclair R., Sears L., Zajack M., Probst T., *A multilevel Model of Economic Stress and Employee Well-Being*, "Contemporary Occupational Health Psychology", 2012, vol. 2.
30. Ten Brummelhuis L., Van de Lippe T., *Effective work-life balance support for various household structures*, "Human Resource Management", 2010, vol. 49, No 2.
31. Totterdell P., Smith L., *Ten hour days and eight hour nights: Can the Ottawa shift system reduce the problems of shiftwork?*, "Work & Stress", 1992, No 6.
32. Van der Klink J.J.L., Blonk R.W.B, Schene A.H., van Dijk F.J.H., *The benefits of Interventions for Work-Related Stress*, "American Journal of Public Health", 2001, vol. 91, No 2.

ACTION LEARNING JAKO METODA ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Wstęp

Współcześnie nikt już nie ma wątpliwości, że rozwój pracowników jest tym czynnikiem, który decyduje o unikatowości organizacji i może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej. Nadal jednak budzi wątpliwości odpowiedź na pytanie, w jaki sposób skutecznie rozwijać pracowników – ludzi dorosłych, o określonych przyzwyczajeniach i nawykach z jednej strony, a funkcjonujących w niezwykle zmiennym otoczeniu z drugiej. Trzeba bowiem stwierdzić fakt, iż choć wiedza o konieczności rozwoju jest powszechna, nierzadką sytuacją jest unikanie przez pracowników działań o charakterze rozwojowym (np. szkoleń), a także trzymanie się utartego, z czasem zdezaktualizowanego sposobu działania, czy myślenia.

Celem niniejszego opracowania jest popularyzacja metody szkoleniowej, jaką jest *action learning*, jako skutecznej w rozwoju pracowników oraz uwypuklenie cech, które stanowią jej mocne strony w kontekście pokonywania zawodowych trudności.

Zagadnienie rozwoju pracowników

Wydaje się, że cała trudność w rozwoju ludzi dorosłych polega na zbiegnięciu się ze sobą następujących elementów:

- współcześnie zmiany w środowisku (zawodowym, rynkowym, społecznym) zachodzą coraz szybciej i coraz dynamiczniej – to co jest aktualne dziś, traci na aktualności jutro;
- z czasem człowiek przyzwyczaja się do określonego sposobu działania, myślenia, co daje mu poczucie bezpieczeństwa, wygody, a nawet komfortu;
- aby dotrzymać kroku zachodzącym zmianom, najczęściej konieczna jest modyfikacja sposobu działania, myślenia, nierzadko

borykanie się z trudnościami, czy przeciwnościami, oporem tkwiącym w podmiocie dokonującym zmian, jak i w jego otoczeniu. Wówczas zmian wymaga zarówno sposób działania, a nierzadko myślenia ludzi, konieczne bywa także dostosowanie procedur, struktur, czy systemów itp.

W powyższych rozważaniach poruszane jest zagadnienie „dotrzymania kroku zmianom”, a tymczasem współcześnie przewagę konkurencyjną osiągają ci, którzy są liderami, ludźmi, organizacjami, które wytyczają i wyznaczają nowe ścieżki, tworzą produkty, usługi, których kilka dni, czy miesięcy wcześniej jeszcze nie było. Tu konieczne jest poszukiwanie inspiracji, innowacji, przełamywanie utartych sposobów myślenia. Jak podkreślają eksperci typowe sposoby podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez szkolenia i przyuczanie w działaniu są pod względem oczekiwanych rezultatów zbyt mało efektywne [Mikuła 2000, s. 195]. Z powyższych rozważań wynika zatem, że rozwój nierozłącznie związany jest ze zmianą. I tak też jest rozpatrywany w literaturze przedmiotu.

Pojęcie zmiany oraz rozwoju opisuje A. Szalkowski pisząc, iż zmiana oznacza, iż w systemie pojawiają się nowe elementy, bądź zanikają dotychczas istniejące [Szalkowski 2002, s. 8]. To pojawianie się lub znikanie zawsze doprowadza do przeobrażeń relacji pomiędzy aktualnie istniejącymi elementami systemu. Rozwój zaś wiąże się już z wartościowaniem, przedstawieniem sądu według określonych kryteriów. O ile jednak w zmianie chodzi w zasadzie o rejestrację faktów, to w rozwoju owe fakty podlegają ocenie. Rozwojem są bowiem takie zmiany, które występując w formie procesu doprowadzają do różnicowania systemu, czyniąc go tym samym bardziej złożonym i wzbogaconym pod określonym względem.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Rozwój pracowników rozumiany jest jako działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [Listwan 1995, s. 73]. W literaturze przedmiotu można także znaleźć autorów dokonujących podsumowań rozważań teoretycznych na temat rozwoju pracowników/zasobów ludzkich. Jeden z nich podkreśla istnienie w wielu definicjach elementów wspólnych m.in.: rolę działań dotyczących wzbogacenia wiedzy, doskonalenia umiejętności i zdolności, kształtowania motywacji oraz dbania o zdrowie, fakt podporządkowania działań rozwojowych realizacji celu, którym jest wzrost indywidualnego zasobu ludzkiego oraz wartości rynkowej zasobów ludzkich organizacji [Oczkowska 2014, s. 13].

Wydaje się, że w kontekście rozwoju na szczególną uwagę zasługuje element zmiany zachowań i czynnik motywacji, które mają kluczowe znaczenie w sytuacji konieczności podjęcia wysiłku, trudu i pracy nad samym sobą, które to elementy są nierozdzielnie związane z rozwojem i dotrzymywaniem kroku zmianom. Niezwykle bowiem trudny, a czasem niemożliwy jest rozwój pracownika, jeżeli on sam nie chce dokonać żadnych zmian w swoim zachowaniu.

Ze względu na powyższe rozważania oraz z punktu widzenia specyfiki omawianej w dalszej części pracy metody *action learning* istotne wydaje się odniesienie do teorii D. Kolba, która dotyczy problemu rozwoju (mówiąc ściślej uczenia się) ludzi dorosłych. Zwrócił on uwagę na konieczność odwołania się w działaniach rozwojowych do doświadczenia danej osoby. Zaproponował cykl uczenia się, dzieląc go na cztery główne etapy (por.: [Rae 1999, s. 72; Kossowska, Jarmuż, Witkowski 2008, s. 45]):

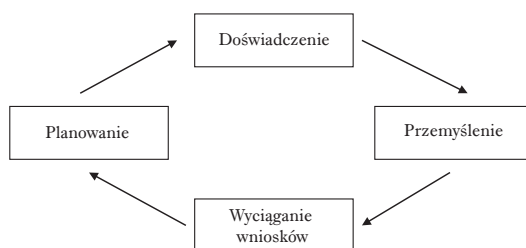
- etap pierwszy to etap doświadczenia – jego istotą jest przeżycie, doznanie czegoś;
- etap drugi to etap przemyślenia (refleksji, przetwarzania) – przeżyte doświadczenie należy przeanalizować, zastanowić się nad jego wpływem na osobę, która doświadczenie przeżyła (pracownika), jak również nad zachowaniami i odczuciami osób z otoczenia (np. współpracowników, przełożonego, klientów). Warto przeanalizować konsekwencje określonego postępowania, czy działań w kontekście organizacyjnym i/lub ekonomicznym;
- etap trzeci to etap wyciągania wniosków

(generalizowania) – przeżyte i przeanalizowane doświadczenie należy nazwać, odnieść do wzorców, teorii, określić zachowania i rozwiązania najbardziej optymalne;

- etap czwarty to etap planowania (stosowania) – nazywany jest też aktywnym eksperymentowaniem – analizy i słowne deklaracje muszą być poparte działaniem, tylko wówczas istnieje szansa, że nastąpi zmiana zachowania, a w konsekwencji rozwój.

Graficznie cykl uczenia się D. Kolba przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Cykl uczenia się D. Kolba



Źródło: [Rae 1999, s. 72].

Najczęściej dorosły człowiek chcąc wprowadzić zmiany w działaniu i zachowaniu powinien kilkakrotnie przejść cały cykl. Dzięki temu możliwe jest przekształcenie nowego zachowania w nawyk. Podejmując zatem działania w celu rozwoju pracowników warto w taki sposób dobierać metody, aby możliwe było wplecenie ich w cykl uczenia się D. Kolba.

Szeroko rozumiany rozwój zasobów ludzkich może być realizowany przez [Jasiński 1999, s. 145]:

- różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników;
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.

Jako instrumenty rozwoju zasobów ludzkich proponowane są następujące działania:

- Szkolenie (doskonalenie) zawodowe;
- Przemieszczanie pracowników;
- Strukturyzacja pracy [Pocztowski 2008, s. 276].

Metoda *action learning* klasyfikowana jest jako metoda szkolenia, czyli zbiór celowych i systematycznych działań podejmowanych w organizacji, nastawionych na poszerzenie lub pogłębienie określonych elementów kapitału ludzkiego, a także na wyposażenie go w nowe

elementy przydatne obecnie lub w przyszłości pracownikom organizacji [Pocztowski 2008, s. 277]. W literaturze przedmiotu często przytaczany jest podział metod szkoleniowych z podziałem na te na stanowisku pracy (*on the job*) i poza nim (*off the job*). Co ciekawe spotykane jest klasyfikowanie *action learning* zarówno do pierwszej grupy metod [Piwowarczyk 2006, s. 149], jak i do drugiej [Suchodolski 2010 s. 223]. Tymczasem autorka uważa, że dla tej metody można stworzyć trzecią kategorię - metod uniwersalnych - które z powodzeniem można stosować zarówno na stanowisku pracy, jak i poza nim (podobnie jak coaching, czy *e-learning*).

Warto dokonać analizy czynników, które wyróżniają tę metodę spośród innych i odnieść ją do opisanych obszarów dotyczących rozwoju.

Istota *action learning*

Action learning to metoda szkolenia pracowników stworzona w latach 40. XX wieku przez Brytyjczyka R. Revans'a. Jedno z pierwszych zastosowań tej metody miało miejsce w brytyjskim górnictwie. Revans zachęcał pracowników na stanowiskach kierowniczych do grupowych spotkań, na których poszczególni jej członkowie mogliby się od siebie nawzajem uczyć, w celu znalezienia rozwiązania palących problemów [Revans 1982, s. 64]. Do spotkań grupowych ukierunkowanych na analizę podjętych działań, decyzji, zachowań i przez to wzajemnego uczenia się Revans zachęcał, gdyż doszedł do wniosku, że tradycyjne metody rozwoju pracowników nie przynoszą oczekiwanego efektu. Zauważył bowiem większe ożywienie (a także wymianę wiedzy i doświadczeń) uczestników na przerwach szkoleniowych niż w czasie prowadzonych zajęć.

W języku polskim *action learning* tłumaczono jest jako „uczenie się przez działanie”. Takie tłumaczenie może jednak wprowadzić w błąd, gdyż tak naprawdę nie w pełni oddaje ideę i istotę *action learning*. *Action learning* to uczenie się z konkretnego doświadczenia i krytycznej refleksji nad tym doświadczeniem – poprzez grupową dyskusję, podejmowanie prób, popełnianie błędów, odkrywanie, uczenie się od innych i z innymi [Zuber-Skerritt, 2002, s. 115]. Sam Revans określa tę metodę jako podejście w procesie edukacji, które podkreśla różnicę w realizowaniu czegoś samodzielnie od opowiadania o realizowaniu czegoś przez innych [Revans

1978, s. 295]. Koncepcję metody zapisał w następującym równaniu [Revans 1984, s. 16]:

$$L = P + Q$$

gdzie:

„L” – oznacza uczenie się (*learning*);

„P” – to tradycyjne sposoby przekazywania wiedzy oraz sama wiedza (w oryginale „*programmed knowledge*”), może ona pochodzić z różnych źródeł naukowych, od ekspertów w danym obszarze, to ona jest poddawana serii pytań, wątpliwościom, jest kwestionowana;

„Q” – rozumiane jako zadawanie pytań dla umożliwienia wglądu w sytuację, analizę obszaru dotyczącego danej sytuacji (*questioning*). Pytania jakie stosowano dla potrzeb „Q” to m. in.: Gdzie? Kto? Kiedy? Co? Dlaczego? Jak dużo? Jak wiele?

Głównym założeniem i elementem wyróżniającym *action learning* spośród innych metod jest refleksja nad określoną, najczęściej problematyczną sytuacją zawodową oraz działaniami podjętymi przez konkretnego pracownika w odniesieniu do tej sytuacji. Refleksja ta ma miejsce w zespole, w którym każdy uczestnik dzieli się swoją wiedzą, doświadczeniem i spostrzeżeniami na rzecz pozostałych osób, każdy również czerpie korzyści dla siebie w postaci wiedzy i doświadczeń pozostałych uczestników.

Dla lepszego zrozumienia całego procesu najwygodniej jest przedstawić go w postaci pewnych zasad, które powinny być spełnione w czasie jego stosowania:

- *action learning* jest realizowany poprzez spotkania stałego zespołu (nazywanego nierzadko sekcją);
- liczebność tego zespołu to od czterech do ośmiu osób (różne źródła podają różne wartości, choć optymalną ilością wydaje się sześć osób ze względu na czas trwania całej metody);
- członkowie zespołu mogą pochodzić z różnych działów i struktur hierarchicznych, jak również mogą uwzględniać osoby z innych organizacji lub specjalistów w określonym temacie. Możliwy jest także udział dostawców, klientów, czy innych partnerów biznesowych firmy oraz spotkania pracowników reprezentujących różne organizacje. To właśnie różnorodność w po-

dejęciu do prezentowanych i dyskutowanych problemów jest kołem zamachowym tej metody;

- spotkania mają charakter regularny i określony przebieg. W cyklu pracy grupy jest minimum sześć spotkań, odbywających się regularnie, zazwyczaj co kilka (4-6) tygodni, w terminach ustalonych na początku programu i w miarę możliwości później już nie zmienianych. Spotkania odbywają się z udziałem doradcy/moderatora [Dragosz 2008];
- każdy z uczestników bierze pełną odpowiedzialność za działania, które będzie podejmował po zakończeniu sesji. Jest jego indywidualną i autonomiczną decyzją, czy i które z sugestii i doświadczeń innych osób weźmie pod uwagę i wdroży w rzeczywistości.

W *action learning* uczenie się następuje przez analizę działania własnego i innych, nie oznacza natomiast uczenia się przez wykonywanie „tu i teraz” określonej czynności. Analiza jest możliwa dzięki dialogowi, w którym kluczową rolę odgrywają pytania, mające skłonić do refleksji, analizy, ukazania zróżnicowanych punktów widzenia.

Cały proces *action learning* rozpoczyna się od utworzenia grupy *action learningowej*. W tym celu potrzebne jest jedno kilkugodzinne spotkanie, którego celem jest zapoznanie uczestników z zasadami i założeniami tej metody oraz jej doświadczenie. Potrzebne jest także ustalenie zasad współpracy między uczestnikami np. poufności, bezstronności, obiektywizmu [Weinstein-Fitzgerald 1999, s. 54], aktywnej pracy na rzecz pozostałych uczestników.

Charakterystyczny dla *action learning* jest przebieg każdego kolejnego spotkania. Składają się one z pewnych, kolejno następujących po sobie etapów. Są nimi:

Etap I: Określenie sytuacji problemowej pierwszego uczestnika sesji oraz sformułowanie oczekiwań wobec grupy (w czym grupa ma pomóc, w jakim obszarze wesprzeć). Oczekiwaniem może być prośba o wyrażenie opinii, podzielenie się doświadczeniem w analogicznym obszarze, lecz w innej branży;

Etap II: To kluczowa część sesji polegająca na zadawaniu pytań przez pozostałych uczestników w obszarze opisywanym przez pierwszego uczestnika. Etap ten ma dwa zasadnicze cele.

Po pierwsze umożliwia wszystkim uczestnikom bliższe poznanie problematycznej sytuacji, jej specyfiki i szczegółów. Dzięki temu mogą oni poszukiwać analogicznych sytuacji w swoich doświadczeniach. Drugim celem jest refleksja pierwszego uczestnika nad podjętymi do tej pory działaniami i zachowaniami. To także doskonały moment na wgląd we własne emocje i odczucia;

Etap III: To czas na dzielenie się spostrzeżeniami, uwagami, refleksjami, wiedzą, doświadczeniem grupy uczestników na rzecz pierwszego uczestnika. Teraz to pierwszy uczestnik może dopytywać o szczegóły i wskazówki, proponowane przez pozostałe osoby;

Etap IV: Zgodnie z zasadą, w której to uczestnik bierze odpowiedzialność za dalsze działania ostatnim elementem jest dokonanie podsumowania przez pierwszego uczestnika, które ze spostrzeżeń, rad, czy wskazówek planuje wdrożyć w życie.

Na etapy I – IV poświęca się z reguły od 30 do 60 minut. Cały proces powtarzany jest w odniesieniu do każdego kolejnego uczestnika sesji. W praktyce przy 6 uczestnikach oznacza to niemal cały dzień pracy. Ważne jest bowiem, aby pomiędzy czasem przeznaczonym dla poszczególnych uczestników robić krótkie przerwy, a w połowie procesu zrobić przerwę, w czasie której uczestnicy mogą coś zjeść, opuścić salę, w której jest prowadzona sesja. Proces kreowania pomysłów jest wyczerpujący intelektualnie, stąd konieczne jest umiejętne operowanie czasem pracy grupy.

Zasadniczym celem *action learning* jest inspiracja, ukazanie odmiennego sposobu myślenia i działania (np. w innej branży), motywowanie do zmian. *Action learning* może przynieść ogromne korzyści jego uczestnikom gdyż:

- bazuje na cyklu uczenia się D. Kolba – uczestnik przychodzi na spotkanie dzieląc się określonym, przeżytym już doświadczeniem (etap doświadczania). Na spotkaniu dokonuje analizy tego doświadczenia (etap przemyśleń) oraz odnosi go do wiedzy i doświadczenia innych osób, a zatem do pewnych wzorców (etap wyciągania wniosków). Planuje określone działania (etap planowania), o których może opowiedzieć uczestnikom na kolejnym spotkaniu – zamykając w ten sposób cykl Kolba;

- każdy uczestnik przychodzi z określonym problemem (co wbrew pozorom może działać motywująco, gdyż uczestnicy nie czują się osamotnieni w trudnych dla siebie sytuacjach);
- każdy uczestnik dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, co jemu samemu daje poczucie wsparcia i pomocy innym. To wyzwala pozytywne emocje, dowartościowuje;
- każdy uczestnik, także pracując na rzecz innego uczestnika, może czerpać dla siebie wiedzę i doświadczenie pozostałych osób, może też czerpać z doświadczenia osoby na rzecz której w danym momencie pracuje grupa;
- dobrowolność działania i podejmowania samodzielnych decyzji oraz ponoszenia konsekwencji najczęściej daje poczucie stanowienia o samym sobie, zwiększając pewność siebie i poczucie własnej wartości.

Grupy *action learning* funkcjonują na świecie w takich koncernach jak Ikea, Volvo, PCT Centertel, British American Tobacco. W takich firmach jak: Boeing, Du Pont, Motorola, Alcoa oraz Nokia *action learning* jest stosowany nie tylko do rozwiązywania kluczowych i kompleksowych problemów, ale także do rozwoju kompetencji liderskich [Marquardt 2000, s. 233].

Podsumowanie

Metoda szkolenia pracowników, jaką jest *action learning* nie jest w Polsce jeszcze metodą stosowaną powszechnie. Być może wymaga większej dojrzałości biznesowej i świadomości korzyści, jakie może przynieść. Otwarte opowiadanie o zawodowych problemach nie jest z pewnością łatwe, ale wsparcie uczestników grupy, nierazko uczenie się na ich błędach jest niezwykle cennym doświadczeniem i może skutecznie wpłynąć na zmianę zachowań i rozwój pracowników.

Literatura:

1. Dragosz N., *Dobre praktyki*, data opublikowania 20.10.2008, http://www.actionlearning.com.pl/print.php?type=A&item_id=3, [27.01.2015].
2. Jasiński Z., *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
3. Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T., *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
4. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1995.
5. Marquardt M. J., *Action learning and leadership*, „The Learning Organization”, 2000, Vol. 7, No. 5.
6. Mikuła B., *Nowe koncepcje rozwoju zawodowego*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, (red.) A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
7. Oczkowska R., *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, (red.) R. Oczkowska, U. Bukowska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
8. Piwowarczyk J., *Doskonalenie zawodowe*, [w:] *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
9. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, PWE, Warszawa 2008.
10. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999.
11. Revans R., *Action learning takes a health cure*, „Education + Training”, 1978, Vol. 20, No. 10.
12. Revans R., *The Sequence of Managerial Learning*, MCB University Press, Bradford 1984.
13. Revans R., *What is Action Learning?*, „Journal of Management Development”, 1982, Vol. 1, No. 3.
14. Suchodolski A., *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

15. Szałkowski A., *Personel a strategia rozwoju organizacji*, [w:] *Rozwój personelu*, (red.) A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
16. Weinstein-Fitzgerald K., *Action learning*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
17. Zuber-Skerritt O., *The concept of action learning*, „The Learning Organization”, 2002, Vol. 9, No. 3.

SZKOLENIA ZAWODOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH EUROPEJSKICH I SPECJALIŚCI TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH

Wstęp

Kompetentność pracowników to najważniejszy zasób i źródło sukcesów każdej organizacji. To wiedza, umiejętności, zaangażowanie, zdolności pracowników są czynnikami, które odróżniają przedsiębiorstwo od konkurentów [Webber 1999, s. 27]. Menedżerowie powinni dbać, by pracownicy rozwijali i zdobywali nowe kwalifikacje, nowe umiejętności. Utalentowani pracownicy zapewniają sukcesy rynkowe przedsiębiorcy, podnoszą wartość rynkową przedsiębiorstwa [Penc 2011, s. 95].

Duże zainteresowanie różnymi formami podnoszenia poziomu wiedzy zawodowej wskazuje, że świadomość menedżerów i pracowników, co do konieczności doskonalenia się, a co się z tym wiąże podnoszenia kapitału ludzkiego organizacji nie słabnie. Od wielu lat widoczny jest wzrost skali bezpośredniego zaangażowania przedsiębiorców w doskonalenie kompetencji pracowniczych [Różański 2012, s. 72]. Wzmocniona aktywność w obszarze szkoleń związana jest między innymi z możliwością wykorzystania środków funduszy UE na ten cel [Piekut 2012, s. 85]. Od połowy pierwszej dekady XXI wieku obserwuje się szybki wzrost liczby przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe. W 2011 r. w Polsce funkcjonowało, w zależności od różnych źródeł, od 6900 do 9800 podmiotów zajmujących się szkoleniami [Czarnecka, Milewska, Woszczyk, Zawłocki 2011, s. 3]. Dzięki rozwojowi jednostek zajmujących się szkoleniami wzrosła dostępność wszelkiego rodzaju usług edukacyjnych, w tym także dla przedsiębiorców i ich pracowników.

Celem opracowania jest scharakteryzowanie skali szkoleń zawodowych w przedsiębiorstwach europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń w zakresie technologii informacyjno-

-telekomunikacyjnych. Chodzi o pokazanie udziałów przedsiębiorstw, w których organizowane są szkolenia zawodowe pracowników oraz szkolenia w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także odsetka przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów w zakresie ICT.

Materiał badawczy stanowiły dane opublikowane przez Eurostat oraz Główny Urząd Statystyczny (GUS) – raporty: „Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2013 r.” przeprowadzone w 2013 r. na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw. Badaniem objęto podmioty o liczbie pracujących, co najmniej 10 osób.

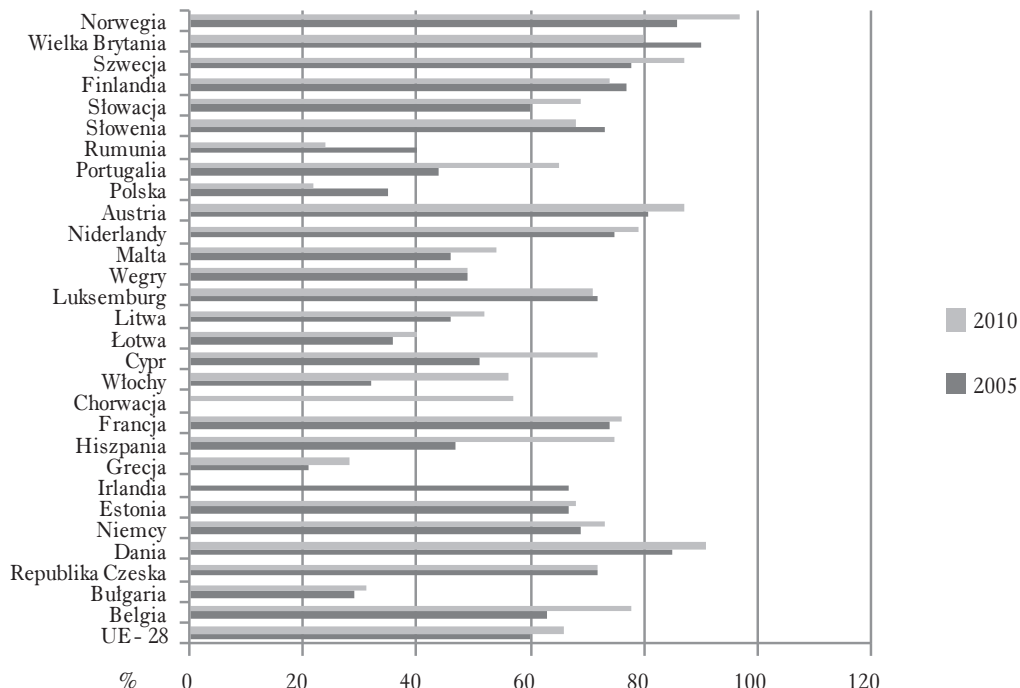
Obiektem zainteresowania były przedsiębiorstwa zlokalizowane w krajach europejskich.

Szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach z Europy

Zainteresowanie różnymi szkoleniami w większości krajów Europy wzrasta, choć w kilku krajach między 2005 a 2010 r. doszło do obniżenia odsetka przedsiębiorstw deklarujących szkolenia zawodowe pracowników. Według danych Eurostat w Polsce w 2005 r. 35% ogółu przedsiębiorców wskazało, że pracownicy w ich jednostce gospodarczej podejmowali szkolenia, podczas, gdy pięć lat później trochę ponad ¼ przedsiębiorców wskazywała, że pracownicy uczestniczyli w różnych szkoleniach. Prym w zakresie podwyższania umiejętności pracowników poprzez uczestnictwo w szkoleniach, w 2010 r. wiedli Norwegowie oraz Duńczycy, ponad 90% badanych przedsiębiorstw wskazywało na szkolenia zawodowe. Wysoko w rankingu w rzeczonym roku uplasowały się też Szwecja, Austria – po 87% przedsiębiorstw deklarowa-

* Politechnika Warszawska

Wykres 1. Udział przedsiębiorstw szkolących pracowników, wszystkie rodzaje szkoleń, w 2005 i 2010 r., w %



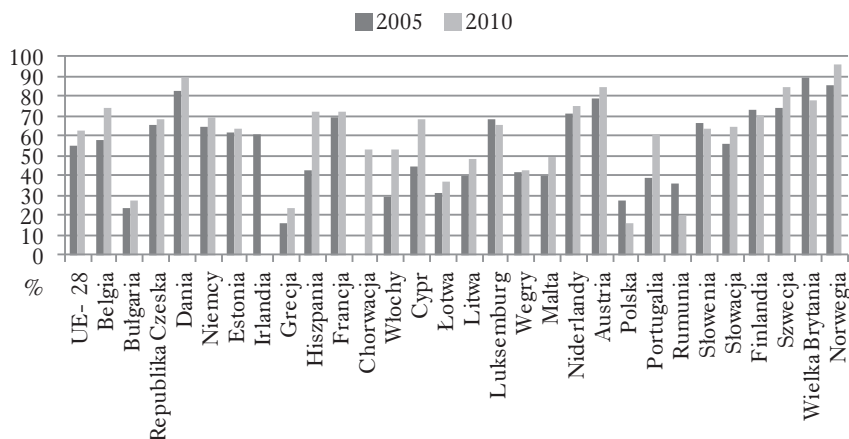
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

ło uczestnictwo pracowników w różnych formach dokształcania zawodowego oraz Wielka Brytania – 80%. Na drugim końcu skali – obok Polski znalazły się Rumunia, gdzie 24% przedsiębiorstw deklarowało szkolenia pracowników, Grecja – 28% oraz Bułgaria – 31%. Średnio w przedsiębiorstwach z UE-28 66% przedsię-

biorców deklarowało, że pracownicy uczestniczyli w różnych formach szkoleń.

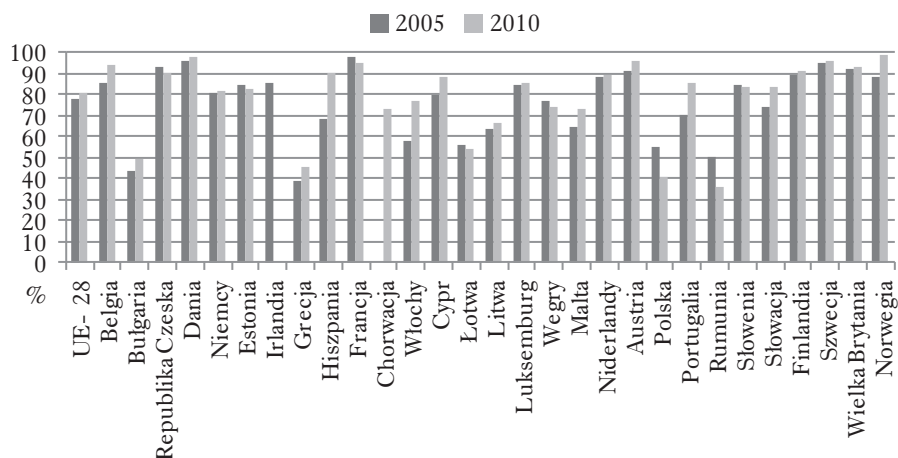
Wielkość jednostki gospodarczej jest czynnikiem determinującym szkolenia zawodowe pracowników. Generalnie mniejszy udział przedsiębiorstw małych inwestuje w doszkalanie pracowników niż jednostki średnie i duże.

Wykres 2. Udziały małych przedsiębiorstw (10-49 zatrudnionych), w których pracownicy podwyższali swoje kwalifikacje na szkoleniach zawodowych w 2005 i 2010, w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Wykres 3. Udziały średnich przedsiębiorstw (50-249 zatrudnionych), w których pracownicy podwyższali swoje kwalifikacje na szkoleniach zawodowych w 2005 i 2010, w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Udział przedsiębiorstw małych, w których odnotowano szkolenia zawodowe w 2010 r. wynosił od 16% w Polsce i 20% w Rumunii do 89% w Danii i 96% w Norwegii.

Udziały przedsiębiorstw średnich, w których odnotowano szkolenia zawodowe kształtowały się następująco. Najmniejsze udziały rzeczonych przedsiębiorstw były w Rumunii – 36%, Polsce – 41%, Grecji – 46% oraz Bułgarii – 49%, największe w Austrii i Szwecji – po 96%, w Danii – 98% oraz w Norwegii – 99%.

W przedsiębiorstwach dużych odnotowano największe odsetki, w których pracow-

nicy uczestniczyli w szkoleniach zawodowych, od 64% w przedsiębiorstwach z Polski do 100% w przedsiębiorstwach z Danii, Cypru, Luksemburgu i Norwegii.

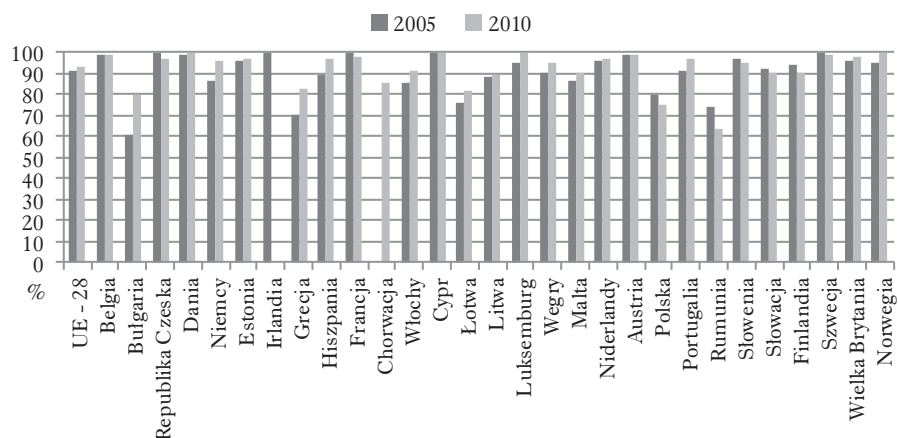
Szkolenia zawodowe pracowników podzielono na pięć grup:

A – obejmowały szkolenia dotyczące przemysłu, z wyjątkiem budownictwa;

B – obejmowały szkolenia związane z budownictwem;

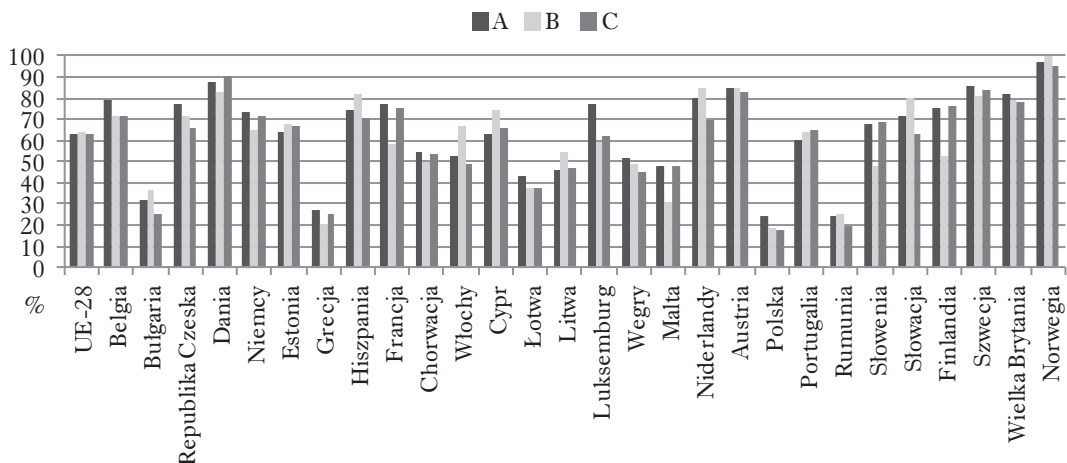
C – obejmowały szkolenia związane ze sprzedażą hurtową i detaliczną, działalnością usługową w handlu, transportem, usługami

Wykres 4. Udziały dużych przedsiębiorstw (powyżej 249 zatrudnionych), w których pracownicy podwyższali swoje kwalifikacje na szkoleniach zawodowych w 2005 i 2010, w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Wykres 5. Udziały przedsiębiorstw, w których pracownicy korzystali z różnych form szkoleń w obszarach A, B i C w 2010 r., w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

mi gastronomicznymi i związanymi z zakwaterowaniem (hotelarskimi);

D – obejmowały szkolenia związane z informacją i komunikacją oraz działalnością finansową i ubezpieczeniową;

E – obejmowały szkolenia związane z obsługą nieruchomości; działalnością profesjonalną, naukową i techniczną; działaniami administracji i obsługi wsparcia; sztuką, rekreacją i rekreacją; pozostałą działalnością.

Z danych Eurostat wynika, że największym powodzeniem w większości krajów cieszyły się szkolenia związane z informacją, komunikacją, działalnością finansową i ubezpieczeniową, obsługą nieruchomości, profesjonalną działalnością naukową i techniczną, działalnością administracji i obsługą wsparcia, czyli z obszarów D i E.

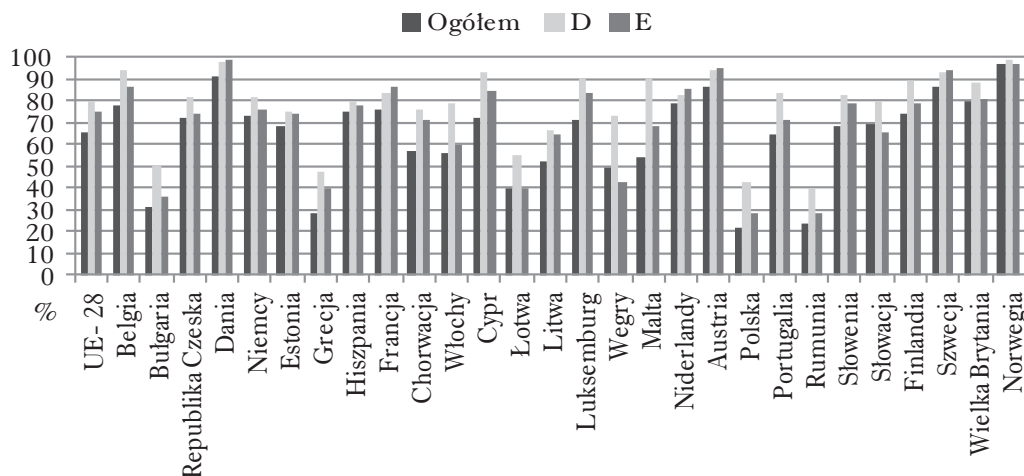
W szkoleniach z obszaru D uczestniczyli pracownicy z 40% przedsiębiorstw w Rumunii i 43% w Polsce i były to najmniejsze odsetki oraz 93% na Cyprze oraz w Belgii, Austrii oraz w Danii (98%), Norwegii (99%) i były to największe udziały. Ze szkoleń z obszaru E w najmniejszym zakresie korzystali pracownicy z przedsiębiorstw w Rumunii i Polsce – po 28% przedsiębiorstw oraz w Bułgarii – 36%. Liderami w zakresie szkoleń pracowników z obszaru E, podobnie jak poprzednio, byli Norwegowie i Duńczycy, gdzie udział przedsiębiorstw deklarujących udział pracowników w szkoleniach z tego obszaru wynosił

odpowiednio 97% i 99%, na kolejnych pozycjach znalazły się Austria – 95% przedsiębiorstw oraz Szwecja – 94%.

W szkoleniach podnoszących umiejętności pracowników w przemyśle, z wyjątkiem budownictwa, w największym stopniu korzystali pracownicy z Norwegii (97%) oraz Danii (88%) i Szwecji (86%). Najmniejszy udział korzystających ze szkoleń typu A odnotowano w Rumunii i Polsce – po 24% i w Grecji – 27% przedsiębiorców deklarowało uczestnictwo pracowników w takich szkoleniach. W szkoleniach typu B uczestniczyło pracowników od 19% przedsiębiorstw w Polsce i 21% w Grecji do 100% w Norwegii i 85% w Austrii oraz Niderlandach. Natomiast największy odsetek przedsiębiorców deklarujących uczestnictwo pracowników w szkoleniach z zakresu C odnotowano w Norwegii (95% przedsiębiorstw), Danii (90%), Szwecji (84%) i Austrii (83%), a najmniejszy w Polsce (18%), Rumunii (20%) oraz Grecji i Bułgarii (po 25%).

Z materiału faktograficznego wynika więc, że wśród krajów europejskich poddanych analizie szkolenia zawodowe cieszą się największym powodzeniem w Norwegii, Danii, Szwecji, Austrii i Niderlandach. Natomiast najmniejsze udziały przedsiębiorców szkolących swoich pracowników odnotowano wśród jednostek gospodarczych zlokalizowanych w Polsce, Bułgarii i Rumunii.

Wykres 6. Udziały przedsiębiorstw, w których pracownicy korzystali z różnych form szkoleń ogółem oraz w obszarach D i E w 2010 r., w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Im są większe przedsiębiorstwa, tym jest większe prawdopodobieństwo szkoleń zawodowych pracowników.

W największym udziale przeprowadzane są szkolenia z technik informacyjno-komunikacyjnych, dotyczące działalności finansowej i ubezpieczeniowej, obsługi nieruchomości, profesjonalnej działalności naukowej i technicznej, działalności w administracji.

W kolejnym etapie założono analizę udziału przedsiębiorstw, w których przeprowadzane są szkolenia pracowników w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych.

Szkolenia pracowników w zakresie wykorzystania usług informacyjno-telekomunikacyjnych

Zachodzące zmiany technologiczne umożliwiają prowadzącym przedsiębiorstwa zarówno na zaistnienie w świadomości konsumentów, jak i usprawnienie zachodzących w nim procesów. Technologie informacyjne i telekomunikacyjne (ICT – Information and communications technology) to narzędzia, które pozwalają na automatyzację procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, które ułatwiają przepływ informacji w przedsiębiorstwie oraz w kontaktach ze światem zewnętrznym. Wykorzystanie nowoczesnych technik ICT w komunikacji z klientem jest nieodzownym elementem w pozyskiwaniu nabywców, we wzroście sprzedaży i w tworze-

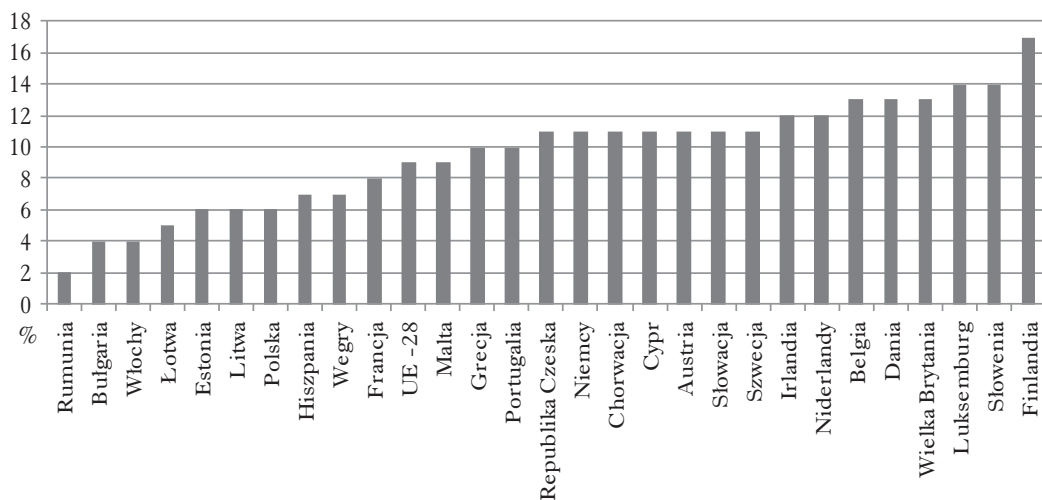
niu wizerunku jednostki gospodarczej [Piekut 2013, s. 198].

J. Cieślik wskazuje, że nowoczesne technologie informatyczne prowadzą do obniżki kosztów i zwiększenia rentowności jednostek gospodarczych. Choć zaznacza też, że naturalną przewagę we wdrażaniu tych technologii mają nowo powstające firmy, bowiem nie są one obciążone starą infrastrukturą i nawykami prowadzenia biznesu [Cieślik, 2010, s. 20].

Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w działalności gospodarczej może zarówno zmienić zupełnie sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, albo może być tylko czynnikiem wpływającym na obniżenie kosztów operacyjnych oraz podwyższenie efektywności funkcjonowania jednostki gospodarczej. Dzięki wykorzystaniu internetu przedsiębiorcy mogą skuteczniej konkurować na większym obszarze rynku. Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, poza promocją – znacznie usprawnia też zarządzanie systemem dystrybucji. Dostęp do sieci www pozwala przedsiębiorcy/menedżerowi o wiele sprawniej docierać do ważnych dla dziedziny działalności zasobów *know-how* i generalnie wiedzy niezbędnej do prowadzenia działalności. Korzyściami z zastosowania ICT w przedsiębiorstwach jest też usprawnienie kontaktów z urzędami.

Podnoszenie umiejętności pracowników to wymóg stojący przed współczesnymi me-

Wykres 7. Udziały przedsiębiorstw, w których byli szkoleni pracownicy w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

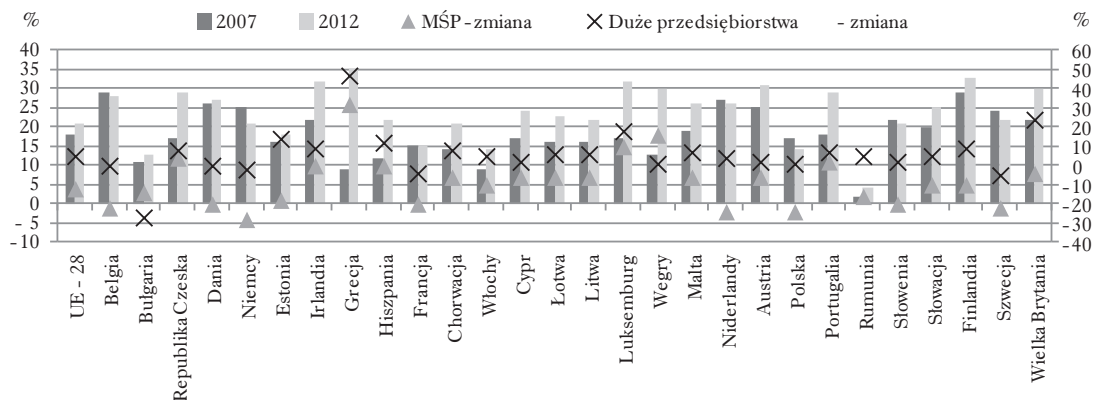
nedżerami. Z poprzedniej analizy wynikało, że zainteresowanie szkoleniami w zakresie informacji i komunikacji jest duże, jak zatem przedstawiają się udziały przedsiębiorstw w zakresie szkoleń z obszaru technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Największy odsetek przedsiębiorców inwestujących w doszkalanie pracowników w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w 2012 r. odnotowano w Finlandii (w 17% ogółu przedsiębiorstw były prowadzone szkolenia w zakresie ICT), Słowenii i Luksemburgu (po 14%) oraz w Wielkiej Brytanii, Danii i Belgii (po 13%). Na drugim końcu skali znalazła się Rumunia, gdzie jedynie 2% przedsiębiorców inwestowało w doszkalanie pracowników w zakresie omawianych technologii oraz po 4% w Bułgarii i Włoszech. W Polsce w 6% przedsiębiorstw prowadzone były szkolenia w zakresie wykorzystania technik ICT.

Kompetentne osoby, posiadające odpowiednie umiejętności w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnym mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa. Największe odsetki przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów od ICT zlokalizowanych jest w Grecji, Finlandii, Austrii, Luksemburgu i Irlandii oraz na Węgrzech i w Wielkiej Brytanii. W 2012 r. w krajach tych w blisko 1/3 przedsiębiorstw zatrudnieni byli specjaliści od ICT. W większości krajów UE odsetek przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów ICT wzrósł w 2012 r.

w porównaniu do 2007 r. Największe różnice zaobserwowano w przedsiębiorstwach w Grecji (wzrost o 26 pkt. proc.), Luksemburgu (o 15 pkt. proc.), Republice Czeskiej (o 12 pkt. proc.), na Węgrzech (o 17 pkt. proc.) i w Portugalii (o 11 pkt. proc.). W kilku krajach zauważono też spadek udziału przedsiębiorstw ogółem zatrudniających specjalistów ICT, tj. w Niemczech (spadek o 4 pkt. proc.), Polsce (o 3 pkt. proc.), Słowenii (o 1 pkt. proc.) oraz Szwecji (o 2 pkt. proc.). Zmniejszające się udziały przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów ICT zaobserwowano zarówno w małych i średnich przedsiębiorstwach, jak i dużych jednostkach gospodarczych.

Dane Eurostat za 2012 r. wskazują, że najmniejszy odsetek przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są specjaliści ICT wystąpił w Rumunii, jedynie 4% ogółu przedsiębiorców zatrudniała rzeczonych specjalistów. Na drugim miejscu uplasowali się przedsiębiorcy z Bułgarii, gdzie 13% ogółu jednostek gospodarczych posiadało specjalistów ICT. Przedsiębiorcy z Polski i Włoch znaleźli się na trzeciej pozycji, udział przedsiębiorstw, w których odnotowano specjalistów ICT wyniósł po 14%. W krajach tych niski odsetek pracowników posiadających odpowiednie kompetencje w zakresie narzędzi ICT nie jest też uzupełniany przez organizację szkoleń w tym zakresie. Największymi odsetkami przedsiębiorstw, w których zatrudnieni byli specjaliści ICT odnotowano w Grecji (35%), w Finlandii

Wykres 8. Udziały przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów ICT w latach 2007 i 2012 (lewa skala) oraz zmiana w punktach procentowych udziału przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów ICT między latami 2007 a 2012 (prawa skala)



Źródło: opracowanie i wyliczenia własne na podstawie danych Eurostat.

(33%) oraz w Luksemburgu i Irlandii (po 32%). W małych przedsiębiorstwach (od 10 do 49 osób) udziały przedsiębiorstw, w których zatrudnieni byli specjaliści od ICT były najmniejsze i kształtowały się od 4% w Rumunii do 30% w Grecji. Większe odsetki jednostek gospodarczych ze specjalistami od ICT odnotowano w średnich przedsiębiorstwach (od 10 do 249 osób), od 5% w Rumunii do 60% w Norwegii. Odsetek dużych przedsiębiorstw, w których zatrudnieni byli specjaliści od ICT stanowił od 10% w Rumunii, 24% w Bułgarii do 90% w Danii.

W 2013 r. w Polsce [Wykorzystanie...2013] w 8% przedsiębiorstw małych zatrudnieni byli specjaliści od ICT, w blisko 1/3 przedsiębiorstw średnich i około 3/4 przedsiębiorstw dużych. W UE-28 specjalistów od ICT posiadało 16% przedsiębiorców małych, 44% przedsiębiorców średnich i 75% przedsiębiorców dużych.

W 2013 r. odsetek polskich przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów z branży ICT wynosił 8,6%. najwyższy wskaźnik występował wśród przedsiębiorstw dużych (ponad 44% z nich posiadało specjalistów od ICT). Największe odsetki przedsiębiorstw posiadających specjalistów ICT przypadły na województwo mazowieckie – 12,9% ogółu przedsiębiorstw tego województwa oraz dolnośląskie – 11,7%, natomiast najmniejsze – na województwo lubuskie i świętokrzyskie (odsetek przedsiębiorstw nie przekroczył 4,9%).

Zwiększenie skuteczności stosowanych technologii ICT ma wpływ na dynamikę procesów w jednostkach gospodarczych, na kształtowa-

nie procesów rozwoju oraz zwiększania sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw [Weiss, Godlewska 2007, s. 8]. Bardzo ważną rolę pełnią więc kompetentni pracownicy, specjaliści oraz organizowanie szkoleń podnoszących umiejętności kadry pracowniczej w omawianym zakresie.

Podsumowanie

W dobie szybkiego wzrostu i pojawiania się innowacji zachodzi potrzeba organizowania szkoleń zawodowych, podnoszenia kwalifikacji pracowników. Kształcenie jest obecnie jednym z kluczowych czynników wpływających na innowacyjność w zarządzaniu i funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, a w następstwie na wzrost gospodarczy. Przedsiębiorstwa produkcyjne, które w XX wieku stawiały na technologię, pracę fizyczną i produkcję muszą się przestawić w XXI wieku na „produkcję” wiedzy. Wiedza to towar współczesnej gospodarki rynkowej [Gajdzik 2011, s. 35; Stutz, de Souza 1998]. Podstawą sukcesu przedsiębiorstw są pracownicy posiadający odpowiednią, specjalistyczną wiedzę.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że największe udziały przedsiębiorstw, w których pracownicy szkolą się zawodowo zlokalizowane są w Norwegii, Danii, Szwecji, Austrii i Wielkiej Brytanii, najmniejsze natomiast w Polsce, Rumunii i Bułgarii. Im są większe jednostki gospodarcze, tym większe są też szanse na szkolenia zawodowe pracowni-

ków. Szkolenia z technik informacyjno-komunikacyjnych, dotyczące działalności finansowej i ubezpieczeniowej, obsługi nieruchomości, profesjonalnej działalności naukowej i technicznej, działalności w administracji cieszą się największą popularnością, największy udział przedsiębiorców inwestuje w tego typu szkolenia.

W zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych obok krajów skandynawskich – szkolenia tego typu cieszą się zainteresowaniem w Słowenii, Luksemburgu i Wielkiej Brytanii. Natomiast w Rumunii i Bułgarii odnotowuje się najmniejsze udziały przedsiębiorców inwestujących w szkolenia z technologii ICT.

Polscy przedsiębiorcy zamykają europejską listę przedsiębiorstw, w których odbywają się

szkolenia zawodowe pracowników. Na końcowych pozycjach znajdują się też Rumunii i Bułgarzy. Pomocne w organizowaniu szkoleń są fundusze unijne, wiele szkoleń z ich udziałem zostało już zorganizowanych w poprzedniej perspektywie finansowej 2007–2014. W obecnej perspektywie finansowej też istnieją propozycje dla przedsiębiorców, którzy chcą inwestować w kapitał intelektualny pracowników. Wiele badań empirycznych [Margoli, Walsh 2001; Urbanek 2011, s. 38] potwierdza związek między kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie i jego wynikami finansowymi. Badania wskazują na pozytywną korelację pomiędzy poziomem kapitału ludzkiego i wynikami osiąganymi w przedsiębiorstwie.

Literatura:

1. Cieślík J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Grupa Kapitałowa WSiP S.A., Warszawa 2010.
2. Czernecka M., Milewska J., Woszczyk P., Zawłocki P., *End of Financial Support, Przyszłość rynku szkoleń w Polsce*, HRP, Łódź 2011, *Korzyści dla biznesu*, <http://ssp.wmws.pl/korzysci-dla-biznesu>, [27.01.2015].
3. *Eurostat database*, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, [26-28.01.2015].
4. Gajdzik B., *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 2011.
5. Margolis J.D., Walsh J.P. *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.
6. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business 2011.
7. Piekut M., *Technologie informacyjne w działalności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 2013, 4(30).
8. Piekut M., *Ochrona własności przemysłowej w Polsce na tle Europy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2012, 7.
9. Różański A., *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska*, „e-mentor”, 2012, 5(47).
10. Stutz F. P., de Souza A. R., *The World Economy*, Prince Hall, New Jersey 1998.
11. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, 2011.
12. Weiss E., Godlewski M., *Nowe trendy i wyzwania zarządzania*, Press & IT Sp. z o.o. Warszawa 2007.
13. *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2013.

PRACOWNICY JAKO ADRESACI I WSPÓŁTWÓRCY DZIAŁAŃ Z ZAKRESU MARKETINGU PERSONALNEGO

Wstęp

Do głównych koncepcji współczesnego marketingu należy marketing personalny. Stanowi on jednocześnie jeden z podstawowych obszarów holistycznej orientacji marketingowej [Kotler, Keller, Bliemel 2007], którą określa się w literaturze przedmiotu mianem przyszłości marketingu [Keelson 2012, s. 35-41]. Implementacja założeń marketingu personalnego służy jak najlepszemu zaspokajaniu zidentyfikowanych wcześniej potrzeb oraz oczekiwań potencjalnych i aktualnych pracowników jako nabywców zewnętrznych i wewnętrznych. Niektórzy autorzy podkreślają wręcz, że w zarządzaniu należy przestrzegać zasady, iż pracownik jest nabywcą pierwszoplanowym [Nayar 2010], co wynika z faktu eksponowania zależności między zadowoleniem odczuwanym przez klientów zewnętrznych i przez pracowników. Według autorki wszystkie grupy adresatów działań marketingowych należy traktować równorzędnie zgodnie z całościową perspektywą, na jakiej bazuje marketing holistyczny.

Stosowanie marketingowego podejścia wobec pracowników pozwala na osiągnięcie dwóch głównych celów marketingu personalnego, jakimi są:

- 1) wzbudzenie zadowolenia adresatów marketingowych działań personalnych,
- 2) wzbudzenie satysfakcji adresatów marketingowych działań personalnych.

Warto w tym miejscu zdefiniować obie wspomniane kategorie, jakimi są zadowolenie i satysfakcja, gdyż w literaturze przedmiotu nadal nie są one jednoznacznie interpretowane i traktuje się je niesłusznie jako synonimy (zamiennie używają tych pojęć m. in.: [Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos, Saren 2008, s. 268-293; Meyer, Mukerjee, Sestero 2001, s. 28-44; Harter, Schmidt, Hayes 2002, s. 268-279; Moyes, Shao,

Newsome 2008, s. 65-81]). Są to dwie odrębne kategorie emocjonalne, między którymi oczywiście zachodzą silne dwukierunkowe zależności, ale zdaniem autorki nie można ich ze sobą utożsamiać.

Zadowolenie odzwierciedla bowiem emocjonalne efekty uczestniczenia przez daną osobę w określonych relacjach wertykalnych i horyzontalnych, jakie występują w konkretnej organizacji, natomiast satysfakcja odzwierciedla emocjonalne efekty spełniania przez daną osobę jej aspiracji profesjonalnych. Poziom zadowolenia wynika zatem przede wszystkim ze stopnia spełniania oczekiwań i potrzeb społecznych (wymiar relacyjny), satysfakcja zaś jest rezultatem spełniania oczekiwań i potrzeb samorealizacji zawodowej [Martensen, Grønholdt 2006, s. 92-116] (wymiar indywidualny). Jest ona dodatnio skorelowana z wieloma zmiennymi [Wright, Gardner, Moynihan, Allen 2005, s. 409-446], przy czym można przyjąć, że należy do nich poziom odczuwanego przez pracownika zadowolenia. Dlatego, jednym z głównych celów każdej organizacji powinno być dążenie do zwiększania satysfakcji odczuwanej przez pracowników, co podkreśla się w literaturze przedmiotu [Bakan, Buyukbese 2013, s. 18-25], ale nie mniej istotnym celem powinno być dążenie do wzbudzenia wśród pracowników zadowolenia.

Należy podkreślić, że realizacja tych dążeń przynosi pozytywne efekty nie tylko samym pracownikom, ale jednocześnie pracodawcy. Można przyjąć, że zadowolony i odczuwający satysfakcję pracownik nie tylko bowiem bardziej angażuje się w realizowane przez siebie zadania zawodowe (do najsilniejszych determinant zaangażowania należy charakter relacji poziomych, czyli zmienna, która bezpośrednio wiąże się z poziomem odczuwanego zadowolenia [Anitha 2014, s. 308-323]) (wymiar wewnątrzorganizacyjny), ale również

* Politechnika Łódzka

wykazuje większe zaangażowanie w dzielenie się swoimi dodatnimi opiniami na temat pracodawcy z uczestnikami otoczenia danego przedsiębiorstwa (wymiar zewnętrzny). Tym samym spełnia on rolę prosumenta [Baruk 2014], kreując pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Włącza się bowiem aktywnie w działania, za które odpowiada przedsiębiorstwo, zwłaszcza w działania związane z dwoma obszarami prosumpcji, jakimi są [Jacob, Rettinger 2011]: budowanie relacji i wymiana informacji.

Odczucia zadowolenia i satysfakcji nie tylko stanowią punkt wyjścia dla aktywnego uczestniczenia w tych działaniach, ale są jednocześnie formą korzyści osiąganych z pozostawania w obustronnie dobrych relacjach z danym pracodawcą. Spełnianie roli prosumenta wiąże się bowiem z oczekiwaniem określonych korzyści [Etgar 2008, s. 97-108], chociaż chodzi przede wszystkim o korzyści niewymierne, do których należy m. in. zadowolenie i satysfakcja.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, w opracowaniu podjęto próbę osiągnięcia 2 celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania i poddania analizie siły i charakteru zależności między poziomem zadowolenia, a chęcią rekomendowania pracodawcy przez pracownika,
- 2) zidentyfikowania i poddania analizie siły i charakteru zależności między poziomem satysfakcji, a chęcią rekomendowania pracodawcy przez pracownika.

Dążąc do ich realizacji weryfikacji poddano następującą hipotezę badawczą: poziom satysfakcji odczuwanej przez pracownika silniej wpływa na chęć rekomendowania pracodawcy niż poziom odczuwanego przez tą osobę zadowolenia.

Charakterystyka badań pierwotnych

Dążenie do zrealizowania wymienionych celów oraz do zweryfikowania hipotezy badawczej było podstawą przeprowadzenia w 2014 roku badań empirycznych. Dane pierwotne zebrano wykorzystując metodę badania ankietowego. Objęto nim 500 osób¹ reprezentujących aktualnych pracowników wykonawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce.

Zbrane dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano me-

todę analizy korespondencji przy użyciu pakietu Statistica 8.0. Jej celem jest określenie relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności *chi-kwadrat*², gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym opracowaniu poziom zadowolenia oraz poziom satysfakcji), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami zawsze stanowi zmienną kolumnową.

Rekomendowanie pracodawcy w kontekście poziomu odczuwanego zadowolenia

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że większość respondentów była co najmniej raczej zadowolona (tabela 1), przy czym 17,48% ogółu badanych odczuwało bardzo duże zadowolenie, podczas gdy niespełna co setny ankietowany był bardzo niezadowolony, a łącznie 18,45% osób wykazywało niezadowolenie. Był to odsetek nieznacznie większy niż odsetek badanych bardzo zadowolonych. Z kolei satysfakcji z pracy w danym przedsiębiorstwie nie odczuwała łącznie ponad 1/5 ankietowanych

² Dokonano też oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od 0,05; określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) w analizie korespondencji jest analogiczne do pojęcia wariancji używanego w statystyce.

¹ Zastosowano dobór celowo-kwotowy.

Tabela 1. Poziom zadowolenia respondentów, a chęć rekomendowania pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
b	14,56	5,83	5,83	0,97	2,91	22,33	0,00	52,43
d	1,94	0,00	0,00	3,88	0,00	0,00	0,97	6,80
a	0,97	11,65	0,00	0,00	0,00	8,74	0,00	21,36
c	2,91	0,00	2,91	5,83	3,88	3,88	0,00	19,42
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie:

dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy – a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

(tabela 2). Był to zatem nieco większy odsetek respondentów niż w przypadku udziału osób niezadowolonych. Ponadto, prawie trzykrotnie większa część badanych odczuwała zupełny brak satysfakcji w porównaniu z odsetkiem respondentów bardzo niezadowolonych. Jest to spowodowane faktem, że zadowolenie lub jego brak wynika również z innych przesłanek niż wykonywana praca, natomiast satysfakcja jest ściśle związana przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy. Stanowi to potwierdzenie odrębności obu omawianych kategorii, które nie są synonimami.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, zależność między poziomem odczuwanego zadowolenia, a chęcią rekomendowania przedsiębiorstwa jako pracodawcy jest statystycznie istotna ($p = 0,000$). Ponadto, duża łączna wartość chi-kwadrat (wynosząca 84,9382) wskazuje, że zadowolenie lub jego brak silnie wiąże się z chęcią polecenia innym osobom pracy w danej firmie.

Analizując zależność między tymi zmiennymi, można wyodrębnić 3 grupy respondentów (rysunek 1):

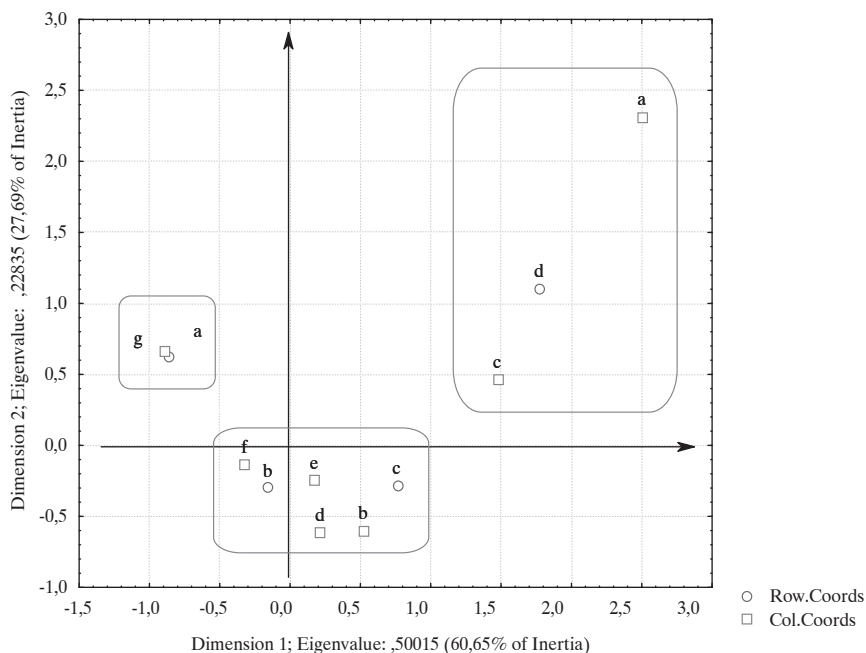
- 1) grupę osób najbardziej zadowolonych, które jednocześnie w największym stopniu polecały pracę w swojej firmie („g” z pyt. 1 oraz „a” z pyt. 19), charakteryzującą się najmniejszym wewnętrznym zróżnicowaniem,
- 2) grupę osób, które mniej zdecydowanie polecały lub odradzały pracę w danej firmie, odczuwających pośredni poziom zadowo-

lenia lub niezadowolenia, bądź też obojętność („b”, „d”, „e” i „f” z pyt. 1 oraz „b” i „c” z pyt. 19),

- 3) grupę osób zdecydowanie odradzających pracę w swojej firmie, które były bardzo niezadowolone („a” i „c” z pyt. 1 oraz „d” z pyt. 19), chociaż należą tutaj także osoby wykazujące relatywnie najmniejszy poziom niezadowolenia, co świadczy o bardzo dużej złożoności badanych zjawisk.

Wyniki analizy wewnętrznej struktury 3 wyodrębnionych grup pozwalają zatem na wyciągnięcie wniosku, że najbardziej jednorodny charakter ma grupa „1”, natomiast najbardziej zróżnicowana jest grupa „2”. Z punktu widzenia pracodawcy bardzo ważne jest więc wzbudzanie wśród pracowników silnego zadowolenia, gdyż odczuwający je pracownicy wykazują relatywnie największe zaangażowanie w rekomendowanie przedsiębiorstwa jako pracodawcy, które okazuje się znacznie mniejsze w przypadku odczuwania relatywnie słabszego zadowolenia. Do zdecydowanego odradzania innym osobom podjęcia pracy w danej firmie skłania z kolei nie tylko uczucie najsilniejszego niezadowolenia, ale taki sam efekt przynosi również odczuwanie relatywnie najsłabszego niezadowolenia. Tym bardziej zatem pracodawca nie może dopuścić do pojawienia się takich stanów emocjonalnych wśród pracowników, gdyż jako aktywni promotorzy przyczyniają się oni wówczas do kreowania negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Model „poziom zadowolenia – chęć rekomendowania pracodawcy”



Zmienna wierszowa (row.): pyt. 19 (4)

Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)

Wartości własne: .5001, .2284, .0961

Łącznie chi-kwadrat = 84,9382; df = 18; p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rekomendowanie pracodawcy w kontekście poziomu odczuwanej satysfakcji

Jak już wspomniano, 21,36% badanych (czyli ponad 1/5 z nich) nie odczuwało satysfakcji z pracy. Nasuwa się więc pytanie, jaki miało to wpływ

na przejawianie aktywności prosumpcyjnej przez ankietowanych? Wyniki analizy korespondencji wskazują, że zależność między poziomem satysfakcji, a chęcią rekomendowania pracodawcy także okazała się statystycznie istotna ($p = 0,000$). Jest ona ponadto silna, na co wskazuje

Tabela 2. Poziom satysfakcji respondentów, a chęć rekomendowania pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 4 (5)						
Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
b	4,85	32,04	0,97	13,59	0,97	52,43
d	4,85	0,00	0,97	0,97	0,00	6,80
a	0,00	12,62	0,00	0,00	8,74	21,36
c	8,74	6,80	0,97	2,91	0,00	19,42
Łącznie	18,45	51,46	2,91	17,48	9,71	100,00

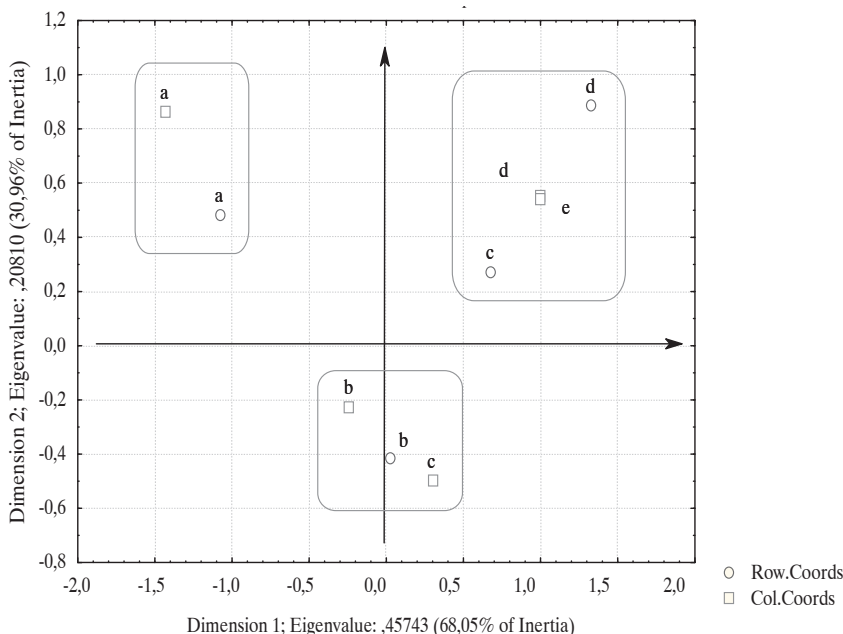
gdzie:

dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy – a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy – a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 2. Model „poziom satysfakcji – chęć rekomendowania pracodawcy”



Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 4 (5)

Wartości własne: ,4574 ,2081 ,0067

Łącznie chi-kwadrat = 69,2406; df = 12; p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

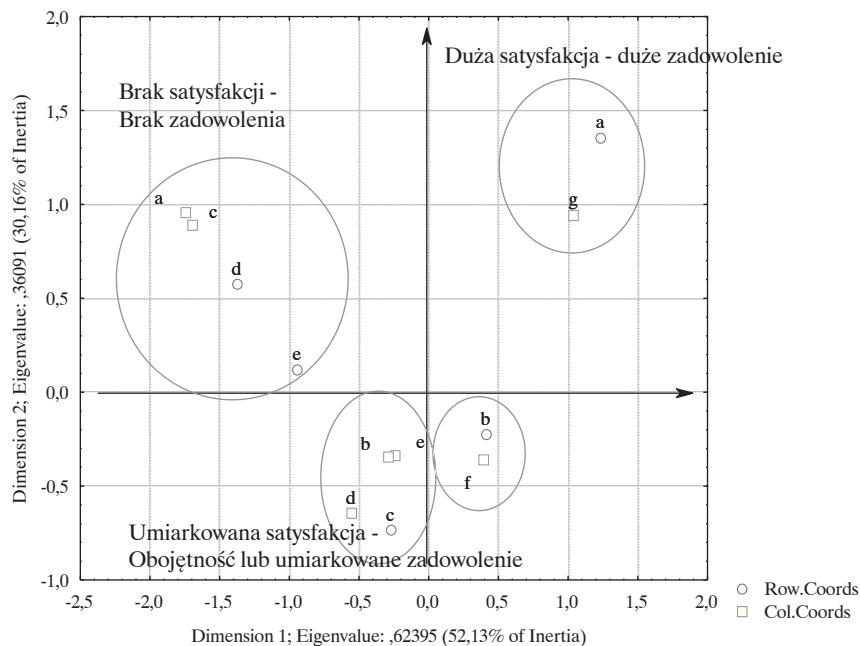
duża łączna wartość chi-kwadrat (wynosząca 69,2406), chociaż jednak relatywnie słabsza niż w przypadku zależności między poziomem zadowolenia, a chęcią polecenia przedsiębiorstwa jako pracodawcy, dla której łączna wartość chi-kwadrat wynosiła aż 84,9382.

Jak wynika z rysunku 2, również w przypadku tej zależności można wskazać 3 grupy respondentów:

- 1) grupę osób całkowicie usatysfakcjonowanych, które jednocześnie bardzo polecały danego pracodawcę innym osobom („a” z pyt. 4 oraz „a” z pyt. 19),
- 2) grupę osób odczuwających częściowy lub całkowity brak satysfakcji, które jednocześnie raczej lub wręcz zdecydowanie odradzały podjęcie pracy w danym przedsiębiorstwie („d” i „e” z pyt. 4 oraz „c” i „d” z pyt. 19),
- 3) grupę osób częściowo usatysfakcjonowanych lub odczuwających obojętność, które bez większego przekonania polecały innym przedsiębiorstwo jako pracodawcę („b” i „c” z pyt. 4 oraz „b” z pyt. 19).

Wyniki analizy wewnętrznej struktury wyodrębnionych grup wskazują na ich dużą jednorodność, przy czym jest ona relatywnie największa w grupie „1” obejmującej jedynie osoby odczuwające skrajnie pozytywne emocje. Pracodawcy powinni zatem nie tylko dążyć do wzbudzenia u pracowników dużego zadowolenia, ale jednocześnie starać się wywoływać ich pełną satysfakcję. Pracownicy wykazują bowiem wtedy najsilniejsze zaangażowanie w rekomendowanie pracodawcy innym osobom, kreując jako prosumenci pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Spełnienie tych dwóch dążeń jest niezwykle ważne również dlatego, że poziom satysfakcji stanowi kluczową determinantę poziomu zadowolenia odczuwanego przez pracowników. Stwierdzono bowiem, że zależność między nimi jest statystycznie istotna ($p = 0,000$) i ponadto bardzo silna, o czym świadczy bardzo duża łączna wartość *chi-kwadrat* wynosząca aż 123,276 (rysunek 3).

Rysunek 3. Model „poziom zadowolenia – poziom satysfakcji z pracy”



Zmienna wierszowa (row.): pyt. 4 (5)

Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,6240 ,3609 ,1708 ,0412

Łącznie chi-kwadrat = 123,276; df = 24; p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zakończenie

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że zarówno odczuwanie przez pracowników dużego zadowolenia, jak i odczuwanie przez nich pełnej satysfakcji istotnie wpływa na chęć rekomendowania pracodawcy osobom spoza danego przedsiębiorstwa. Wzbudza zatem wśród aktualnych pracowników aktywność prosumpcyjną. Spełniają oni wtedy nie tylko rolę adresatów, ale także współtwórców wartości personalnych.

Co prawda, hipoteza badawcza okazała się nieprawdziwa. Poziom satysfakcji odczuwanej przez pracownika relatywnie słabiej wpływa bowiem na chęć rekomendowania pracodawcy niż poziom odczuwanego przez niego zadowolenia. Nie oznacza to jednak, że pracodawcy

mogą pozwolić sobie na zaniedbania w zakresie kształtowania satysfakcji wśród pracowników. Jej poziom jest bowiem kluczową determinantą zadowolenia (łączna wartość testu chi-kwadrat w przypadku tej zależności wynosi aż 123,276), które z kolei silnie wpływa na prosumpcyjną aktywność pracowników związaną z polecaniem przedsiębiorstw jako pracodawców uczestnikom zewnętrznego rynku pracy. Widać więc, że poziom satysfakcji zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio determinuje zakres i charakter roli pracownika jako prosumenta. Skutecznym sposobem na wzbudzenie uczucia silnego zadowolenia i silnej satysfakcji wśród pracowników jest implementacja założeń marketingu personalnego, którego główne cele ściśle wiążą się wywołaniem i utrzymaniem obu stanów emocjonalnych.

Literatura:

1. Anitha J., *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*, "International Journal of Productivity and Performance Management", 2014, vol. 63, no 3.
2. Bakan I., Buyukbes T., *The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study*, "International Journal of Business and Social Science", 2013, vol. 4, no. 7.
3. Baruk A., *Petitioner or Partner. Multifaceted Insight into the Market Role of a Contemporary Purchaser on the Consumer Goods Market*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2014.
4. Etgar M., *A descriptive model of the consumer co-production process*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 2008, vol. 36, no. 1.
5. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 2002, vol. 87, no. 2.
6. Jacob F., Rettinger B., *The Role of customer co-production in value creation*, Proceedings of the Naples Forum on Service, Capri, Italy 2011, <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Jacob,%20Rettinger%282%29.pdf>, [27.12.2014].
7. Keelson S. A., *The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination*, "Online Journal of Social Sciences Research", 2012, vol. 1, no. 2.
8. Kotler P., Keller K.L., Bliemel F., *Marketing Management*, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey 2007.
9. Martensen A., Grønholdt L., *Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences*, "Innovative Marketing", 2006, vol. 2, no. 4.
10. Meyer C.S., Mukerjee S., Sestero A., *Work-family benefits: Which ones maximize profits?*, "Journal of Managerial Issues", 2001, vol. 13.
11. Moyes G.D., Shao L.P., Newsome M., *Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession*, "Journal of Business & Economics Research", 2008, vol. 6, no. 2.
12. Nayar V., *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010.
13. Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M., *How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study*, "Journal of Management Studies", 2008, vol. 45, no. 2.
14. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R., *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, "Personnel Psychology", 2005, vol. 58.

ZAUFANIE A PROROKOWE ZACHOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo, podobnie jak człowiek, aby się rozwijać potrzebuje nie tylko sprzyjających warunków zewnętrznych, ale przede wszystkim wewnętrznych mechanizmów motywujących do odpowiednich działań. Taka wewnętrzna siła napędzająca potrafi sprawić, że nawet mimo okoliczności niesprzyjających osiągamy zamierzony cel. W przypadku organizacji mamy do czynienia z systemem złożonym z wielu elementów. Wśród nich główną rolę odgrywają ludzie, którzy są zawsze bezpośrednimi wykonawcami działań przedsiębiorstw. To od zachowań ludzi – właścicieli, menedżerów, pracowników – zależą efekty działalności gospodarczej.

Borykające się z różnymi zagrożeniami przedsiębiorstwa ciągle poszukują skutecznych sposobów na zmotywowanie pracowników do jak największego angażowania się w działania na rzecz organizacji. Jednocześnie rozwój przedsiębiorstwa na współczesnym, konkurencyjnym rynku wymaga niekonwencjonalnych rozwiązań w tworzeniu i wykorzystywaniu wartościowych zasobów niematerialnych. Kreowanie innowacji czy organizacyjne uczenie się wymaga pozytywnego nastawienia ludzi względem innych oraz samego przedsiębiorstwa. Poszukując rozwiązania w systemach motywacyjnych, które nie zawsze działają tak, jak się spodziewamy, napotykamy na lukę w postaci braku zaufania.

W niniejszym opracowaniu autorka koncentruje się na behawioralnych uwarunkowaniach rozwoju przedsiębiorstw oraz ich związku z zaufaniem. Głównym celem rozważań jest wykazanie siły zależności między zaufaniem a prorokowymi zachowaniami w przedsiębiorstwie. Zachowania prorokowe, to takie przejawy behawioralne, które pozytywnie wpływają na rozwój przedsiębiorstwa, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Wśród nich wyróżnić można zachowania szeregowych pracowników

oraz zachowania menedżerów. Z tych ostatnich natomiast warto wyodrębnić zachowania kierowników średniego szczebla i zachowania przywódcze demonstrowane przez prezesa przedsiębiorstwa, gdyż ich specyficzna rola zasługuje na szczególną uwagę.

Często zapomina się, jak ważnym czynnikiem w funkcjonowaniu instytucji biznesowych jest zaufanie, choć wielu badaczy podkreśla jego rolę. Do korzyści, jakich przysparza wysoki poziom zaufania zaliczyć można: wzrost elastyczność organizacji, umożliwienie reorganizacji, przywiązanie klientów, wzrost szybkości działania, umożliwienie transferu wiedzy i przedsiębiorczości, umożliwienie kreatywności i innowacyjności, obniżenie kosztów, przywiązanie pracowników i wzrost motywacji wewnętrznej oraz skuteczne zarządzanie [Sprenger 2007, s. 29-61].

Zaufanie jest czynnikiem warunkującym wręcz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Koźmiński 2004, s. 144]. Z jednej strony zmniejsza koszty kontroli, z drugiej strony zwiększa tolerancję, co jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania. Stanowi zatem podstawę rozwoju przedsiębiorstwa, którego miarą w opisywanych badaniach były następujące przejawy: wzrost wydajności pracy, wzrost innowacyjności, wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych, wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów, wzrost satysfakcji pracowników, wzrost satysfakcji klientów oraz wzrost renomy przedsiębiorstwa.

W rozważaniach wykorzystano wybrane, z uwagi na cel opracowania, wyniki dwóch powiązanych projektów badawczych, zrealizowanych w zespole z udziałem autorki pod kierownictwem prof. Marka Jacka Stankiewicza. Z Grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 280034 pt.: *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania*

* Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce, pochodzą dane dotyczące prorozwojowych zachowań pracowników, ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa oraz relacji z zaufaniem jako wartości zakorzenionej w kulturze organizacyjnej¹.

Natomiast z drugiego projektu badawczego, finansowanego jako Grant Narodowego Centrum Nauki NCN, 2011/01/B/HS4/00835 pt.: *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, wykorzystano dane pochodzące z ankietyzacji 73 przedsiębiorstw w 2012 roku, odnoszące się do zachowań kierowniczych oraz przywódczych, a także ich związku z przejawami zaufania w organizacji².

W pierwszej kolejności zostaną omówione prorozwojowe zachowania pracownicze, których prorozwojowy wpływ był jednym z celów badawczych pierwszego z wymienionych wyżej projektów.

Zaufanie jako wartość a prorozwojowe zachowania pracowników

W oparciu o studia literaturowe, zdaniem autorki zaufanie to przekonanie o wiarygodności i życzliwości obiektu zaufania oraz decyzją podjęcia ryzyka co do przyszłych zachowań innej osoby (osób) w sytuacji współzależności i braku kontroli. Zaufanie jako wartość organizacyjna oznacza „przekonanie, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy” [Bugdol 2010, s. 16]. Zatem jest to wartość ze wszech miar pożądana w organizacjach nastawionych na zysk oraz rozwój.

Dowodzą tego także wyniki zespołowych badań nad Pozytywnym Potencjałem Organizacji przeprowadzone z udziałem autorki [Glińska-Neweś 2010, s. 79, 87-88].

Wyszczególnione w tabeli 1 zachowania pracowników stanowią zbiór wyłoniony przez zespół badawczy na podstawie pozytywnej koncepcji organizacji i zweryfikowany w badaniach ankietowych oraz eksperckich. W myśl wspomnianej koncepcji, analogicznie do psychologii pozytywnej, na której w dużej mierze bazuje, warto koncentrować się na pozytywnych cechach członków organizacji i procesów, prowadzących do osiągnięcia pozytywnych wyników [Cameron, Dutton, Quinn 2003, s. 4]. Dowiedziono, że w organizacjach wysokiej efektywności istnieje trzy razy więcej pozytywnych bodźców niż w przeciętnych organizacjach [Cameron 2008, s. 43].

Badaniu ankietowemu w przedsiębiorstwach poddano 35 zachowań pracowników wynikających z wartości leżących u podstaw pozytywnej kultury organizacyjnej. Dzięki zastosowanej metodyce, na podstawie danych uzyskanych z badania ankietowego, obliczono współczynniki korelacji Pearsona (r), co pozwoliło określić siłę związków między badanymi zmiennymi. Badania eksperckie natomiast potwierdziły przyjęte założenia o kierunkach relacji między nimi. W ogólnym ujęciu zaufanie jako wartość w kulturze organizacyjnej pobudza prorozwojowe zachowania pracowników (skumulowane $r = 0,59$), a te z kolei stymulują rozwój przedsiębiorstwa (skumulowane $r = 0,42$).

Jak silna jest zależność, między zaufaniem jako wartością a konkretnymi prorozwojowymi zachowaniami pracowników zobaczyć można w tabeli 1. Wymienione w niej zachowania pracowników uporządkowane zostały według malejącego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa, o czym świadczą zaprezentowane w środkowej kolumnie wartości współczynnika korelacji Pearsona (r).

Wskaźniki znajdujące się w ostatniej kolumnie oznaczają siłę związku tychże prorozwojowych zachowań z wartością zaufanie. Jak widać, związek zaufania z prorozwojowymi zachowaniami jest zdecydowanie silniejszy, niż bezpośredni wpływ tych zachowań na rozwój przedsiębiorstwa. Mimo to, zachowania te są z pewnością korzystne dla firmy. Wszystkie korelacje okazały się dodatnie i istotne statystycznie na poziomie

¹ Badania prowadzone były w latach 2008–2010 kilkoma wzajemnie uzupełniającymi się metodami. Wykorzystane tutaj dane pochodzą z ankietyzacji 103 czołowych polskich przedsiębiorstw, a także ze stacjonarnej sesji delfickiej z udziałem piętnastu ekspertów. Szczegółowy opis pełnej metodyki i wyników całego projektu badawczego znaleźć można w publikacji zbiorowej pod red. M.J. Stankiewicza [Pozytywny Potencjał Organizacji... 2010].

² Szczegółowy opis pełnej metodyki i wyników całego projektu badawczego znaleźć można w publikacji zbiorowej pod red. M.J. Stankiewicza [Positive Management... 2013].

Tabela 1. Siła związku proroczych zachowań pracowników z rozwojem przedsiębiorstwa oraz z zaufaniem

Prorocze zachowanie pracowników	Korelacja z rozwojem przeds. (r)	Korelacja z zaufaniem (r)
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	0,44	0,58
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	0,41	0,55
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	0,40	0,57
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	0,39	0,61
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego)	0,39	0,42
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy	0,37	0,42
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	0,37	0,41
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	0,36	0,68
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	0,36	0,60
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	0,36	0,49
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	0,35	0,63
Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze „fair”	0,35	0,56
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	0,35	0,50
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią	0,34	0,58
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	0,34	0,31
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	0,33	0,60
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	0,33	0,35
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	0,32	0,45
Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	0,32	0,38
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	0,31	0,35
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	0,30	0,45
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	0,30	0,38
Pracownicy nie szukają innej pracy	0,29	0,45
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	0,29	0,39
Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach)	0,28	0,31
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	0,28	0,29
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	0,27	0,36
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	0,26	0,58
Pracownicy nie „spoczywają na laurach”, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	0,25	0,38
Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	0,25	0,37
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	0,25	0,32
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	0,24	0,34
Pracownicy napotykać trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	0,23	0,37
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonych	0,22	0,31
Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	0,21	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników prowadzonych badań w przedsiębiorstwach.

istotności $p \leq 0,001$. Potwierdza się zatem ich prorozwojowy charakter.

Analizując zebrane w tabeli 1 dane zauważyć można pewną prawidłowość. Wyższym współczynnikiem korelacji między wymienionymi zachowaniami a rozwojem przedsiębiorstwa odpowiada silniejszy związek zaufania jako wartości występującej w kulturze organizacyjnej z tymi zachowaniami. Wyjątek od tej reguły stanowi zachowanie „pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje”. Choć korelacja z rozwojem nie jest bardzo duża, to jest to jedno z dziesięciu zachowań najsilniej uwarunkowanych zaufaniem ($r = 0,58$).

Na pierwszym miejscu pod względem siły związku z zaufaniem znalazło się zachowanie manifestujące utożsamianie się z firmą, a mianowicie wypowiadanie się z dumą o firmie, w której się pracuje ($r = 0,68$). W dzisiejszych czasach, dzięki niemal nieograniczonym możliwościom komunikacyjnym, informacje mogą rozprzestrzeniać się błyskawicznie. Każdy zainteresowany łatwo może się dowiedzieć, czy dany produkt, marka, lub firma są wiarygodne, czy nie. Rzeczywiste opinie pracowników są ważnym elementem w budowaniu relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i kształtowaniu wizerunku firmy. Jeśli opinie te są pozytywne, a pracownicy są dumni, że są częścią danej organizacji, przekłada się to na zaufanie wśród zewnętrznych interesariuszy do firmy i rozprzestrzenia skutkując dodatkowymi korzyściami.

Osiem kolejnych, najsilniej skorelowanych z zaufaniem prorozwojowych zachowań pracowników, świadczy o pozytywnych relacjach panujących w miejscu pracy. Należą do nich następujące przejawy:

- pracownicy są dla siebie sympatyczni ($r = 0,63$);
- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie ($r = 0,61$);
- pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują ($r = 0,60$);
- pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii ($r = 0,60$);
- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych ($r = 0,58$);
- pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią ($r = 0,58$);

- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają ($r = 0,57$);
- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze „fair” ($r = 0,56$).

Trudno wyobrazić sobie zaistnienie wymienionych zachowań w organizacji, w której brak zaufania. Wzajemna sympatia, słuchanie siebie, postępowanie *fair play* oraz świadomość, że można liczyć na pomoc innych, to bardzo ważne elementy pozytywnej atmosfery w miejscu pracy, które powodują wzrost satysfakcji pracowników. Ponadto zaufanie daje ludziom poczucie bezpieczeństwa, które jest niezbędne, gdy oczekuje się szczerych (zwłaszcza krytycznych) opinii sprzyjających kreatywności, zapobiegając różnym negatywnym zjawiskom społecznym, takim jak np. konformizm czy myślenie grupowe. W trosce o rozwój firmy leży również dbałość o to, co często niesłusznie bywa uznane za oznakę słabości – zwracanie się z prośbą o pomoc, przyznawania się do niewiedzy, braku umiejętności, a nawet do popełnionych błędów. Są to ważne zachowania, ponieważ pozwalają na ujawnienie zaistniałych problemów, dają zarządzającym możliwość szybkiej reakcji w celu poprawy sytuacji lub szansę na uniknięcie poważnych strat.

Ponadto przedstawione wyniki potwierdzają, że zaufanie sprzyja zaangażowaniu w pracę, wzmacniając wewnętrzną motywację do działania na rzecz realizacji celów firmy. Jednocześnie pracownicy nie szukają innej pracy. Sprawdziło się tym samym twierdzenie, że zaufanie wiąże pracownika z firmą skuteczniej, niż najbardziej przemyślane kontrakty [Sprenger 2007, s. 55]. Zakorzenione w kulturze zaufanie stymuluje dążenie pracowników do doskonałości poprzez poszukiwanie usprawnień w samej organizacji, ale także poprzez różne formy samorozwoju. Pozytywnie zweryfikowano także wielokrotnie udowodnianą zależność zaufania ze skłonnością do dzielenia się informacjami.

Na podstawie najniższych współczynników korelacji przyjąć można, że nie ma w zasadzie zależności między samodzielnym zgłaszaniem przez pracowników potrzeb szkoleniowych a zaufaniem.

Ciekawym uzupełnieniem powyższej analizy są wyniki badań potwierdzające ujemną zależność między zaufaniem, jako cenioną w przedsiębiorstwie wartością, a kontrproduktywnymi i nieetycznymi zachowaniami takimi, jak łamanie etosu zawodowego ($r = -0,015$), przestęp-

stwa finansowo-korupcyjne ($r = -0,037$) oraz instrumentalne traktowanie firmy ($r = -0,090$) [Turek 2012, s. 163]. Jednocześnie z badań tych wynika, że wartości organizacyjne nie są dobrymi predyktorami zachowań pracowników [Turek 2012, s. 166]. Dlatego w dalszej części rozważań zaufanie zostało zoperacjonalizowane za pomocą przejawów behawioralnych.

Zaufanie w organizacji a prorokowojowe zachowania menedżerów

Za realizację wartości, kształtowanie pożądanych zachowań w firmie w ogromnej mierze odpowiada kadra zarządzająca. To ona swoim zachowaniem daje wzór do naśladowania. Interesujące zatem staje się pytanie o siłę związków między prorokowojowymi zachowaniami menedżerów a zaufaniem wewnątrz organizacji. Pierwzoplanową rolę odrywa tu przywódca stojący na czele z całej organizacji.

Za pożądany stan zaufania w przedsiębiorstwie uznano głębokie i powszechne przekonanie o wiarygodności i wzajemnej życzliwości współpracowników i kierownictwa oraz wynikającą z tego akceptację postaw, decyzji i zachowań w przedsiębiorstwie. Zaufanie w przedsiębiorstwie przejawia się poprzez konkretne zachowania i postawy. Przejawy zaufania poddane badaniom ankietowym w przedsiębiorstwach to:

- możliwość otwartego i szczerego wyrażania swoich opinii oraz przyznawania się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) konsekwencje;

- panująca w przedsiębiorstwie atmosfera życzliwości;
- dzielenie się wiedzą między pracownikami;
- uczciwe postępowanie pracowników względem siebie nawet podczas rywalizacji;
- delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym bez obaw o skutki;
- brak oporu pracowników wobec decyzji kierownictwa;
- zaangażowanie w wykonywaną pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).

Zastosowano taką samą jak poprzednio metodykę badawczą i obliczono współczynniki korelacji Pearsona (r) między prorokowojowymi zachowaniami menedżerów a przejawami rozwoju oraz zaufania. W poniższych tabelach zaprezentowano ich skumulowane wartości: w tabeli 2 dotyczące zachowań przywódczych prezesów badanych przedsiębiorstw, natomiast w tabeli 3 – zachowań kierowników średniego szczebla.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują na silny związek zaufania w organizacji ze wszystkimi badanymi zachowaniami menedżerów. Jednocześnie dane w środkowych kolumnach potwierdzają ich prorokowojową rolę, choć w przypadku zachowań przywódcy-prezesa wartości współczynników korelacji są wyższe niż w przypadku zachowań menedżerów średniego szczebla. Potwierdza to, że oddziaływanie zachowań prezesa na rozwój przedsiębiorstwa jest zdecydowanie większe. Natomiast nie da się powiedzieć tego samego o związku z zaufaniem. Nie widać

Tabela 2. Siła związku prorokowojowych zachowań przywódcy z rozwojem przedsiębiorstwa oraz z zaufaniem

Prorokowojowe zachowania przywódcy	Korelacja z rozwojem przedsiębiorstwa (r)	Korelacja z zaufaniem (r)
Prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie	0,71	0,59
Prezes wzbudza zaufanie pracowników	0,67	0,50
Prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników	0,65	0,58
Prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników	0,57	0,47
Prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny - chętnie podejmuje wyzwania - wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem	0,45	0,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników prowadzonych badań w przedsiębiorstwach.

Tabela 3. Siła związku prorozwojowych zachowań kierowników średniego szczebla z rozwojem przedsiębiorstwa oraz z zaufaniem

Prorozwojowe zachowania kierowników średniego szczebla	Korelacja z rozwojem przedsiębiorstwa (r)	Korelacja z zaufaniem (r)
Kierownicy dążą do samorozwoju i podnoszenia własnych umiejętności	0,55	0,57
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę koordynatora i kreatora relacji	0,52	0,51
Kierownicy są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	0,49	0,56
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy	0,47	0,54
Kierownicy gromadzą i rozpowszechniają informacje dotyczące celów przedsiębiorstwa	0,44	0,47
Kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi	0,43	0,60
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę coacha	0,39	0,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych wyników badań w przedsiębiorstwach.

tu znaczących różnic, co sugeruje, że rola kierowników w budowaniu zaufania organizacyjnego jest równie doniosła, jak rola prezesa.

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że najsilniej prorozwojowe zachowanie to ukierunkowanie pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulowanie ich intelektualne ($r = 0,71$). Jest to najsilniejsza relacja ze wszystkich omawianych w niniejszym opracowaniu. Pozostałe korelacje jednak też należą do wysokich. Zaskakująco niski natomiast jest współczynnik korelacji między zaufaniem w organizacji a zmienną „prezes wzbudza zaufanie pracowników”. Wyjaśnienie tego kryje się w przyjętej operacjonalizacji zaufania, prowadzącej się do siedmiu zmiennych odpowiadających różnym zachowaniom. Nie wszystkie zatem są silnie uzależnione od badanych prorozwojowych zachowań prezesa.

Wszystkie wymienione w tabeli 3 prorozwojowe zachowania kierowników determinują

zaufanie w przedsiębiorstwie. O tym, jaki stosunek do pracy mają pracownicy, w dużej mierze zależy od kierowników średniego szczebla. To oni bezpośrednio kształtują atmosferę i relacje między ludźmi w swoich zespołach, wpływając przez to także na prorozwojowe zachowania podwładnych.

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że wpływ zaufania na prorozwojowe zachowania w przedsiębiorstwie jest niebagatelny. W zaprezentowanym opracowaniu wykazano silne korelacje zaufania, jako wartości organizacyjnej z wieloma prorozwojowymi zachowaniami pracowników oraz z przejawami rozwoju badanych przedsiębiorstw. Jednocześnie przedstawione silne zależności prorozwojowych zachowań menedżerów z przejawami zaufania dowodzą, iż są to skuteczne sposoby stymulowania tych korzystnych, prorozwojowych zachowań podwładnych.

Literatura:

1. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
2. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [in:] *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, (ed.) K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
3. Cameron K.S., *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2008.
4. Glińska-Noweś A., *Pozytywny Potencjał Organizacji jako proroczkowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny Potencjał Organizacji, Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
5. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
6. *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, (red.) M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
7. *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
8. Sprenger R.K., *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2007.
9. Turek D., *Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontrproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 115, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

METODA SZACOWANIA KOSZTÓW PRACY A PREMIOWANIE PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH

*„Człowiek nie jest w stanie pracować, gdy nie widzi sensu pracy,
gdy sens ten przestaje być dla niego przejrzysty,
gdy zostaje mu przysłonięty”*

– Jan Paweł II

Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji produkcji, rosnąca rola światowej konkurencji czy szybki postęp techniczny uświadomiły przedsiębiorcom jak istotne znaczenie ma umiejętność adaptowania i dostosowywania posiadanych zasobów. Stąd, współczesne firmy muszą być elastyczne zarówno w zakresie wytwarzania, jak i organizacji [Nowak 2012, s. 5]. Rosnąca konkurencja oraz duża dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, skutki globalnego kryzysu ekonomicznego, sprawiają, że w ślad za przeobrażeniami, jakie przechodzi organizacja, powstaje konieczność pozyskiwania pozytywnego nastawienia do firmy zarówno ze strony pracowników, jak i klientów. Innymi słowy istnieje ciągle potrzeba budowania pozytywnej relacji między pracownikami a firmą. Taką relację można zbudować m.in. przez stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego i umożliwienie pracownikom osiągnięcia i realizacji osobistych celów w połączeniu z celami organizacji.

Podstawowym warunkiem budowy i funkcjonowania sprawnego systemu wynagradzania jest dokonywanie na każdym stanowisku kompleksowej oceny efektów pracy¹. Wyniki tak przeprowadzonych ocen powinny być podstawą kreowania polityki premiowania i także organizacji pracy².

O tym stanowi niniejsze opracowanie, które jest pokłosiem dla rozważań teoretyków i praktyków dążących do stworzenia takiego sposobu premiowania wykonawcy zadania produkcyjnego, który będzie gwarantował nie tylko wzrost jego płac, ale i wzrost efektywności procesu wytwarzania, niezależnie od momentu w jakim przyszło przedsiębiorcy działać³.

W kontekście powyższego, celem niniejszego opracowania jest stworzenie autorskiej koncepcji sposobu premiowania wykonawcy zadania (operatora) procesu produkcyjnego jako idei integrującej, z jednej strony wzrost płacy dla pracownika, z drugiej natomiast poprawę efektywności całego procesu. Powyższe narzędzie autorzy zamierzają konstruować w odniesieniu do elastycznej organizacji, której nadrzędnym celem jest dopasowanie się do stale zmieniających się potrzeb i wymagań rynku. W kontekście realizacji celu głównego konieczne jest wyznaczenie następujących zadań szczegółowych, a mianowicie:

- Dokonanie systematyzacji definicyjnej w zakresie pojmowania pracy w elastycznej organizacji, z uwzględnieniem jej wymiarów;
- Opracowanie i testowanie w praktycznych działaniach przedsiębiorstw metody sz-

* Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

** Zakład Produkcji Części i Maszyn Rolniczych
FORTSCHRITT, Politechnika Poznańska

¹ Powyższe zdaje się potwierdzać A. Sajkiewicz [1978, s. 13], zauważając, że rozmiary efektów pracy zależą od wielu czynników, spośród których możemy wyróżnić sposób premiowania wykonawcy danego zadania. Czynniki te decydują o efektywności pracy przedsiębiorstwa.

² W kontekście powyższego, autorzy publikacji sugerują, że funkcjonowanie w czasach ciągle zaostrażającej się

konkurencji i nieustannym jej dążeniem do minimalizacji cen, wymaga od producentów opracowania i zaimplementowania metody szacowania kosztów pracy dopasowanej do realizowanej przez wytwórcę strategii działania. Zmiany w otoczeniu powodują zmiany w przedsiębiorstwie, co zdaniem autorów, wymusza oderwanie się od tradycyjnego postrzegania organizacji i zarządzania nią.

³ Niezbędne jest zatem stworzenie systemu premiowania pracowników nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, lecz także dla poszczególnych jego ogniw wewnętrznych (wykonawców).

cowania kosztów pracy związanych z wykonywaniem danej operacji wytwórczej.

- Wygenerowanie wniosków i zaleceń dla przedstawicieli zakładów wytwórczych chcących doskonalić swój system premiowania, co pozwoli na określenie jakie są możliwości premiowania wykonawcy zadania produkcyjnego i na tej podstawie zaproponowanie własnej koncepcji.

Logicznemu wzorcowi celów opracowania odpowiada założenie, o następującym brzmieniu: System premiowania wykonawcy danego zadania produkcyjnego powinien być uzależniony od wysokości procentowego udziału kosztów pracy w całkowitych kosztach wytworzenia wyrobu. W kontekście powyższego, im większy jest procentowy udział kosztów pracy w całkowitych kosztach produkcji, tym niższa premia uzyskiwana w związku z realizacją danej operacji produkcyjnej i im mniejszy udział kosztów pracy tym wyższa jest uzyskiwana premia.

Z uwagi na autorski charakter podejmowanego w opracowaniu tematu i brak narzędzi do konstruowania indywidualnych systemów premiowania⁴, należało opracować właściwe sposoby i wybrać odpowiednie metody badawcze oraz zaprojektować narzędzia, które dostarczą odpowiednich informacji.

Opracowanie stanowi ambitną próbę zebrania sumy teoretycznych i praktycznych wiadomości z zakresu organizacji pracy w zakładzie przemysłowym. Dzięki temu może on spełniać rolę pomocy naukowej, a równocześnie stanowić źródło wiedzy niezbędnej w działalności menedżerów, organizatorów pracy czy projektantów.

Praca w procesie produkcji wyrobu gotowego – czym jest praca?

Zdaniem autorów niniejszej publikacji, pojęcie pracy wymaga doprecyzowania, gdyż nie jest ono pojęciem pierwotnym, to znaczy takim, które uznaje się umownie za oczywiste dla wszystkich bez specjalnego omówienia, co zdaje się potwierdzać J. Frąckiewicz [1969, s. 14]. W związku z powyższym, w celu bliższego określenia pracy

z punktu widzenia ekonomii, w tym nauk o zarządzaniu, należy nawiązać do pojęcia „zdarzenie”, przez które należy rozumieć zaistnienie jakichkolwiek zmian⁵.

Przeprowadzona przez autorów opracowania, wnikliwa analiza literatury przedmiotu⁶, wykazała, iż słowo praca ma wiele znaczeń i jest przedmiotem badań kilku nauk⁷. Każdemu technikowi znane jest pojęcie pracy występujące w mechanice, gdzie oznacza ono iloczyn siły i drogi⁸. Pracę organizmów żywych zwykle się definiować w biologii jako ruch (a także reakcje chemiczne o charakterze organicznym), jaki odbywa się w organizmach żywych [Pszczółowski 1969, s. 10]. W psychologii natomiast przyjmuje się, że pracą jest taka forma systematycznej aktywności umysłowej, która jest ukierunkowana na osiągnięcie określonego celu [Pietrasiński 1974, s. 18]. Ekonomia, traktuje jako pracę „celową działalność”, polegającą na oddziaływaniu człowieka przy pomocy narzędzi pracy na przedmiot pracy. W nauce tej akcentuje się przede wszystkim użytkowy charakter efektów działań objętych mianem pracy⁹. Dla socjologa natomiast pracą jest „każda celowa czynność prowadząca do zaspokojenia dowolnych potrzeb ludzkich, posiadająca społeczną doniosłość (obojętne – pozytywną czy negatywną), zapewniająca jednostkom i grupom, które ją wykonują, określoną pozycję w społeczeństwie” [Mreła 1965, s. 9-10]. W prakseologii, nazywanej często nauką o dobrej robocie, ujmuje się pojęcie pracy podob-

⁵ Ciąg zdarzeń określa się mianem *procesu* lub *przebiegu*. Przebieg, czyli ciąg zdarzeń związanych z jednym zasadniczym celem, nosi nazwę *działania*. Przez działanie należy rozumieć umyślne działanie zmierzające realizacji określonego celu. Por.: [Zieleniewski 1964, s. 160-162].

⁶ W celu zobrazowania jak pojęcie pracy było określane przez przedstawicieli nauki starszego pokolenia, dokonano przeglądu literatury sięgając do lat 60-tych ubiegłego wieku, np.: [Kotarbiński 1958; Mreła 1965; Pszczółowski 1969; Pietrasiński 1974].

⁷ Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, w tym przede wszystkim efektywności pracy, szczególną wartość mają badania nad pracą podejmowane na styku nauk ekonomicznych, technicznych (inżynieria produkcji) oraz socjologii i psychologii pracy.

⁸ Według definicji sformułowanej w nauce fizyki, praca oznacza przesunięcie masy wzdłuż drogi (iloczyn wartości siły i długości drogi).

⁹ O uznaniu tych działań za pracę decyduje z ekonomicznego punktu widzenia – ich świadomy, celowy charakter oraz skierowanie tych działań na zaspokojenie potrzeb ludzkich.

⁴ Autorzy mają na myśli brak systemów premiowania pracowników wykonawczych, w których wykorzystuje się relację dotyczącą udziału kosztów materiałów, kosztów pracy i pozostałych kosztów w całkowitym koszcie wytworzenia danego wyrobu. Takie narzędzie jest przedmiotem niniejszego opracowania, o czym w dalszej jego części.

nie, aczkolwiek nieco szerzej, definiując ją jako „wszelki spłot czynów (w poszczególnym przypadku – pasmo czynów) mający charakter pokonywania trudności dla czynienia zadość którymś istotnym potrzebom” [Kotarbiński 1958, s. 89].

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu T. Oleksyn [2001, s. 9] uważa, że praca jest świadomą działalnością człowieka, zorientowaną na osiąganie zamierzonych celów i zadań. Cele te mogą być różne – gospodarcze, naukowo-badawcze, artystyczne, dydaktyczne itd. Mogą być wyznaczane dla poszczególnych ludzi, zespołów bądź dla całych, niekiedy ogromnych, organizacji. W kontekście powyższego warto nadmienić, iż praca może być krótko i długotrwała, wykonywana indywidualnie i zespołowo, łatwa bądź trudna, ważna i mniej ważna, użyteczna i bezużyteczna, służyć dobru człowieka, niekiedy, obracać się przeciwko niemu.

Omówione definicje, wskazując na złożoność i bogactwo problematyki dotyczącej pracy, pozwalają stwierdzić, że praca ludzka jest procesem¹⁰ wydatkowania siły roboczej związanym z wysiłkiem fizycznym i psychicznym organizmu ludzkiego, z wydatkowaniem i przemianą energii. Stanowiąc źródło zaspokajania potrzeb ludzkich praca jest niezbędnym warunkiem egzystencji i rozwoju człowieka, określającym jego pozycję w społeczeństwie. Dla większości członków współczesnych społeczeństw praca jest przy tym samoistną wartością, bez względu na korzyści materialne, które z niej płyną. Sens pracy dla wielu ludzi polega na możliwości realizowania swoich zdolności i umiejętności, na wyrażaniu siebie w sposób twórczy, czy nawet tylko na samej aktywności, której rodzaj nie ma większego znaczenia [Dobrowolska 1974, s. 76 i nast.].

Na podstawie przytoczonych stwierdzeń można więc uznać, że praca stanowi dla współczesnego człowieka jedną z zasadniczych wartości życiowych, źródło nowych wartości oraz środek zaspokojenia potrzeb i samorozwoju¹¹, środek

poznawania otoczenia i jego przekształcania¹², sposób doskonalenia siebie i wpływ na otoczenie¹³, środek zaspokajania potrzeb ludzkich: materialnych i niematerialnych¹⁴.

Powyższą charakterystykę można jeszcze uzupełnić o rozróżnienie rodzajów funkcji pracy i uznanie jej jako czynności właściwej tylko człowiekowi. Wśród licznych opracowań spotkać można określenia pracy, gdzie jedynie człowiek-przedsiębiorca – jest przedmiotem pracy¹⁵. Według Słownika języka polskiego [2004], praca to: „świadoma, celowa działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr materialnych lub kulturalnych, będąca podstawą i warunkiem istnienia i rozwoju społeczeństwa”. Według powyższej definicji, nie wszystkie czynności czy zajęcia mogą być traktowane jako praca, chociaż wymagają określonego wysiłku lub czasu.

Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że w procesie wytwarzania, w przedsiębiorstwach budowy maszyn, wykonywaną pracę określa się jako świadomą, celową i przemysłową działalność pracownika produkcyjnego, zorientowaną na osiąganie zamierzonych celów i zadań. Praca rozumiana jako system czynności

pracy ukazuje, jak głęboko Stwórca wrył prawo pracy w sercu człowieka”. Za: „Praca dla człowieka, nie człowiek dla pracy”, przemówienie podczas wizyty w fabryce Transfield Ltd, Sydney, 26 listopada 1987. Zob.: [Jan Paweł II 2008, s. 62]. Według Jana Pawła II: „Przez pracę człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także poniekąd bardziej staje się człowiekiem”. Za: [Dyczewski 2004, s. 39].

¹² Według J.E. Karney [1998, s. 43]: „Praca ludzka stanowi ten rodzaj działalności, który decyduje o egzystencji człowieka w otaczającym go świecie, o poznawaniu rzeczywistości i przekształcaniu jej zależnie od własnych potrzeb.

¹³ Ks. J. Majka [1986, s. 11] twierdzi, że: „Pracą jest każde indywidualne lub zbiorowe działanie, mające na celu doskonalenie człowieka i świata”.

¹⁴ Najtrafniej obrazuje to definicja Hegla, który uważa, że: „Praca jest właściwą tylko człowiekowi celową działalnością, zmierzającą do zaspokajania potrzeb”. Zob.: [Jacukowicz 2004, s. 19].

¹⁵ W swoim przemówieniu podczas spotkania z robotnikami i przedsiębiorcami Barcelony, 7 listopada 1982 roku, Jan Paweł II [2008, s. 64] przedstawia pogląd, że: „Praca jest dla człowieka, a nie człowiek dla pracy; stąd również przedsiębiorstwo jest dla człowieka, a nie człowiek dla przedsiębiorstwa. [...] Jedynie człowiek – przedsiębiorca czy robotnik – jest przedmiotem pracy i jest osobą; kapitał jest niczym innym jak „zespołem środków produkcji”.

¹⁰ Według K. Marksa [1951, s. 188] „praca jest przede wszystkim procesem zachodzącym między człowiekiem a przyrodą, procesem, w którym człowiek poprzez swoją działalność realizuje, reguluje i kontroluje wymianę materii z przyrodą.

¹¹ Jan Paweł II przedstawia syntetyczne traktowanie pracy, pisząc „Ludzie potrzebują pracy, nie tylko po to, aby zarobić pieniądze konieczne dla zaspokojenia życiowych potrzeb, ale także po to, aby móc wypełnić swoje powołanie do udziału w twórczym dziele Boga. Poczucie ludzkiej satysfakcji z dobrze wykonywanej

ukierunkowanych na realizację celu głównego i celów częściowych może być różnie zorganizowana, czyli proces dochodzenia do efektów (wyników pracy) może być różny w zależności od sposobu zarządzania, rodzaju pracy oraz kompetencji jej wykonawcy.

Problematyka pracy, zarówno w teorii jak i w praktyce zarządzania, bywa łączona z problematyką zawodu. Pojęcia pracy i zawodu ściśle wiążą się ze sobą, lecz nie należy ich traktować zamiennie. Mówiąc o zawodzie, zdaniem autorów publikacji, należy dostrzec system specjalizowanych czynności lub prac wewnętrznie spójny, skierowany na realizację funkcji¹⁶. W porównaniu z pracą zawód cechuje większa trwałość, czerpanie z efektów działań środków do życia, a przede wszystkim oparcie realizowanych czynności na posiadanych już kompetencjach.

Zainteresowanie pracą w tym miejscu jest w ścisłym związku z funkcją personalną w procesie wytwarzania. Poznanie i pomiar wykonywanej pracy ludzkiej stanowią podstawę i punkt wyjścia dla rozmaitych badań. Bez dokładnego jej poznania nie jest możliwe jej usprawnianie, dostosowanie wzajemne ludzi i stanowisk pracy¹⁷ oraz optymalizowanie zakresu funkcji personalnej.

Badanie kosztów pracy na przykładzie – koncepcja i zastosowanie

Słowem wstępu

O ile przy produkcji powtarzalnej i masowej, doświadczonemu technologowi, nie jest trudno trafnie oszacować koszty wykonania danej czynności wytwórczej (obróbce), o tyle oszacowanie kosztów pracy dla produkcji jednostkowej i małoseryjnej (produkcja na zlecenie klienta, w tym obróbka metali), czasochłonnej (o długich terminach realizacji, np. branża konstrukcyjna) sprawa staje się bardziej skomplikowana; niemniej jednak, jest ona bardzo ważna z punktu widzenia zysków i strat danej implementacji.

W kontekście powyższego nieodzownym elementem każdego procesu implementacyjnego jest dokładne oszacowanie kosztów związanych z jego realizacją, w tym kosztów związanych z wykonywaniem czynności niezbędnych dla realizacji danego procesu.

Analiza kosztów pracy jest jednym z podstawowych instrumentów usprawniania całej działalności organizacji, w tym szczególnie w obszarze zarządzania kosztami. Polega ona na zbieraniu, analizowaniu, systematyzowaniu i wykorzystywaniu informacji dotyczących wykonywanej lub projektowanej w pracy organizacji. Według D. Schultz i S. Schultz [2002, s. 98], analiza pracy (*job analysis*), to badanie pracy w celu opisanie w określonych kategoriach natury zadań wykonywanych przez pracownika. W tym kontekście można mówić o dwóch podejściach do analizy kosztów pracy: podejściu zorientowanym na pracę – koncentruje się na specyficznych zadaniach składających się na wykonywanie określonych produktów oraz na wyniku pracy czy też poziomie produktywności, oraz podejściu zorientowanym na pracownika – koncentruje się na czynnościach wykonywanych przez pracownika podczas pracy oraz kluczowych, niezbędnych do ich wykonania kompetencjach. Większość analiz pracy łączy dane z obu tych podejść. Również dla realizacji dalszej części niniejszej pracy autorzy zakładają ich spójne wykorzystanie.

Diagnoza kosztów pracy – działania praktyczne

Na potrzeby niniejszej publikacji autorzy przyjmują, iż analiza kosztów pracy, to badanie mające na celu określenie kosztów wykonania danej czynności wytwórczej, odnoszącej się do stanowiska pracy operatora maszyn produkcyjnych.

Analiza kosztów pracy jest procesem, który składa się z kilku etapów. Proces ten powinien przebiegać według przyjętych zasad, metod i procedur, tak, aby zapewnić osiągnięcie pożądanego wyniku analizy pracy (rysunek 1). W dalszej części opracowania zobrazowano jak ów proces powinien przebiegać w praktyce, wdrażając opracowaną metodę w jednym z przedsiębiorstw wytwarzających części implikowane dla sektora maszyn rolniczych.

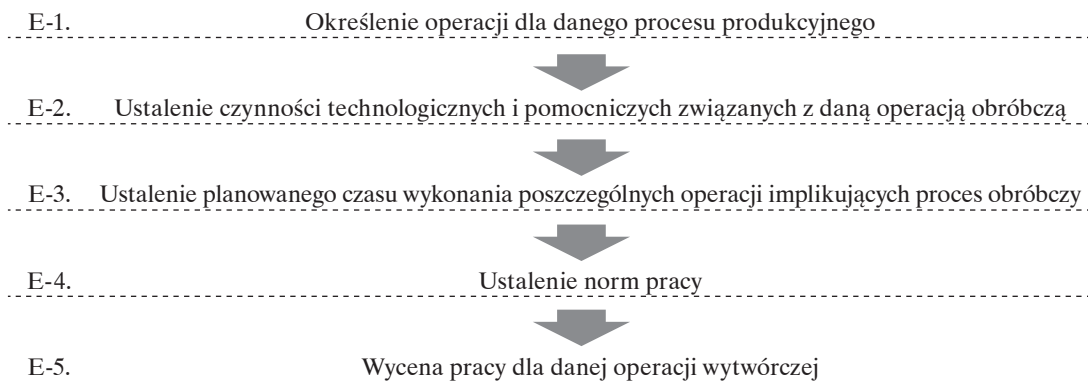
Przedmiotem analizy jest proces produkcji¹⁸

¹⁶ Funkcja jako zestaw specjalnych zadań, które powtarzają się cyklicznie, a ich systematyczna realizacja prowadzi do wypełniania roli powierzanej pracownikowi w organizacji. Funkcja to wiązka specjalnych zadań, których realizacja wymaga profesjonalnych kompetencji.

¹⁷ Stanowisko pracy to najmniejsza w strukturze organizacyjnej pozycja organizacyjna wydzielona ze względu na określoną czynność zawodową lub zespół tych czynności wykonywanych przez jednego pracownika, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Za: [Król, Ludwiczynski 2006, s. 167].

¹⁸ Całokształt elementów wejściowych badanego procesu produkcyjnego korpusu przekładni: maszyny (tokarka/frezarka/wiertarka), narzędzia (noże tokarskie, płytki), przyrządy (uchwyty, mocowania), za pomocą

Rysunek 1. Etapy szacowania kosztów pracy



Źródło: opracowanie własne.

wału napędowego przenośnika przyczepy objętościowej (rysunek 2).

Rysunek 2. Wał napędu przenośnika – przedmiot analizy



Źródło: e-skladnica.pl, [15.03.2014].

Badany proces produkcyjny ma charakter jednostkowy, jest to proces złożony, składający się z wielu czynności, wymagających od operatora specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Na podstawie wywiadu z technologiem i kierownikiem produkcji ustalono szczegółowy harmonogram procesu produkcji korpusu przekładni, podzielono go na operacje, a te na czynności technologiczne i pomocnicze oraz ustalono planowane czasy realizacji każdej z czynności. Takie działanie miało na celu oszacowanie ile produktów¹⁹

których wykonawca (operator maszyny skrawającej – tokarz/frezer/wiertacz) może przekształcić przedmioty pracy, czyli: półfabrykat (odlew aluminiowy) w wytwory, tworzy system produkcyjny.

¹⁹ Mówiąc o produkcie, w tym miejscu autorzy mają na myśli ile sztuk danego półwyrobu zostało poddanych danej operacji obróbkowej w przyjętej jednostce czasu.

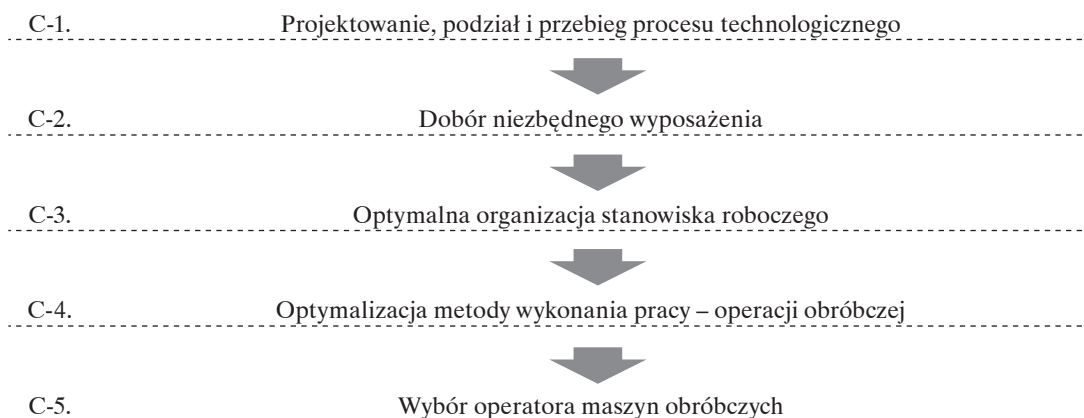
pracownik powinien wykonać w określonej jednostce czasu (w omawianym przykładzie w ciągu godziny) (akord od sztuki²⁰), biorąc pod uwagę niezbędne przerwy czy przygotowanie stanowiska pracy. Normy te powinny uwzględniać osiągnięty poziom techniki i organizacji pracy oraz nadążać za postępem technicznym. Konieczne jest także ustalenie tzw. ceny akordowej – określającej wysokość wynagrodzenia za jeden rezultat pracy pracownika. Pomnożenie ceny akordowej przez liczbę wytworzonych przez pracownika produktów, bądź czynności daje wysokość wynagrodzenia akordowego danego pracownika.

W modelowym ujęciu szacowane koszty pracy wyrażają się tym, iż pracownik opłacany jest stosownie do ilości wykonywanej pracy, co zapewnia bezpośredni związek pomiędzy wydajnością pracy a wysokością otrzymanego wynagrodzenia. Wytwórca ustalając stawki akordowe powinien pamiętać, że ich wysokość powinna być ustalona tak, aby odpowiadały w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom wymaganych przy jej wykonywaniu, a także uwzględniały ilość i jakość świadczonej pracy²¹. Wysokość wynagrodzenia pracownika wykonującego pracę w systemie akordowym zależna jest – w przeciwieństwie do wynagradzania w systemie czasowym lub prowizyjnym – od jego wydajności

²⁰ System wynagradzania, gdzie wysokość płacy zależy od ilości wykonanej produkcji lub stopnia wykonania normy pracy i ustalonej stawki za jego jednostkę.

²¹ Art. 78 § 1 k.p.

Rysunek 3. Przebieg czynności właściwych dla oceny kosztów pracy



Źródło: opracowanie własne.

i stopnia wyrobienia danej normy, np. od liczby wykonanych operacji obróbczych, wykonanych wyrobów gotowych czy zamontowanych podzespołów.

Wynagradzanie w systemie akordowym przez to, że zależy od efektów pracy, jest bardziej motywujące dla pracownika niż wynagradzanie ustalane w stałej miesięcznej wysokości lub wynagrodzenie godzinowe. Z drugiej jednak strony nie zapewnia pracownikowi pewnego i stałego wynagrodzenia, a dla wytwórcy nie jest bez znaczenia w kontekście jakości wykonywanej przez operatora, pracy. Jednocześnie zatrudnianie w systemie akordowym nie sprzyja współpracy zespołowej między pracownikami, w większości przypadków bowiem każdy z nich w celu osiągnięcia jak najwyższych dochodów zorientowany jest na siebie.

W kontekście powyższego, dla potrzeb dalszych badań, autorzy przyjmują, że prawidłowo ustalona norma pracy, jest czynnikiem, od którego zależeć będzie wysokość płacy

akordowej. Stosowanie norm nieprawidłowych prowadzi bowiem do dysproporcji, z punktu widzenia pracodawcy mogą powodować sztuczny wzrost płac, nie przyczyniając się do wzrostu produktywności.

W niniejszej pracy, przyjmuje się, że prawidłowa organizacja płac zależy od prawidłowego opracowania systemu taryfowego, bowiem im mniejszy czas zawarty w normie, im większa wydajność pracy, tym mniejszy udział płacy roboczej w koszcie własnym wyrobu, tym niższy koszt całkowity wytworzenia tego wyrobu [Mreła 1965, s. 254].

W związku z powyższym, wykorzystując opracowaną przez autorów metodę, przystąpiono do oszacowania kosztu pracy, w określonych, istniejących i najbardziej racjonalnych warunkach organizacyjno – technicznych, które można było zapewnić w badanym zakładzie wytwórczym. Przebieg poszczególnych czynności zobrazowano na rysunku 3, natomiast wyniki uzyskane w toku realizowanych badań w tabeli 1.

Tabela 1. Szacowanie kosztów pracy – wyniki obserwacji uczestniczącej

NAZWA OPERACJI OBRÓBCZEJ	Ilość wyrobów poddanych danej operacji wytwórczej [szt./h]			
	PRACOWNIK A	PRACOWNIK B	PRACOWNIK C	Średnia
TOCZENIE	3	4	2	3
FREZOWANIE	4	3	3	4
CIECIE	30	35	25	30
MAŁOWANIE	67	60	74	67
SPAWANIE	10	8	9	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 2. Stawka netto za godzinę pracy – u bujście tabelaryczne

OPERATOR	Płaca netto za godzinę pracy [zł/h]					Średnia płaca ²² [zł/h]
	Zakład A	Zakład B	Zakład C	Zakład D	Zakład E	
Tokarz	15,00	15,20	14,50	14,30	13,00	14,40
Frezer	16,50	17,00	15,50	15,00	16,00	16,00
Spawacz	14,00	14,50	14,00	13,50	11,50	13,50
Lakiernik	14,00	14,50	13,00	12,50	13,00	13,40
Ślusarz	15,50	16,00	14,50	14,50	14,50	15,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Norma pracy oparta na racjonalnej metodzie wykonania tej pracy określa czas znacznie dokładniejszy niż norma ustalona w warunkach „nieuporządkowanej” organizacji. Racjonalizacja metod pracy umożliwia ustalenie optymalnej normy wykonania, stosowanie zaś takiej normy daje możliwości podniesienia wydajności produkcji.

W celu wiarygodności uzyskanych wyników, w procesie normowania, do każdej operacji obróbczej wyselekcjonowano trzech operatorów maszyn skrawających. Kryterium doboru stanowiły rekomendacje kierownika zakładu wytwórczego, który zakwalifikował najbardziej kompetentnych, jego zdaniem operatorów maszyn skrawających.

W celu ustalenia stawki akordowej jaka przysługuje operatorowi maszyn skrawających (wykonawcy danego zadania) za wykonywanie – w procesie produkcji korpusu przekładni – operacje obróbcze, nieodzownym jest określenie średniej stawki godzinowej jaka przysługuje pracownikowi realizującemu podobne zlecenia. W związku z powyższym przeprowadzono badanie dotyczące wysokości wynagrodzenia wypłacanego pracownikom produkcyjnym (operatorom maszyn) w pięciu zakładach wytwórczych badanego sektora, działających w promieniu dwudziestu kilometrów od badanego przedsiębiorstwa (gmina Września). W celu określenia średniej płacy wykorzystano przygotowane do tego celu narzędzie. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 2.

W kontekście realizowanych badań, ustalono, średnią płacę netto oraz średnią ilość produktów poddanych obróbce, które w wymiarze jednej godziny operator może wykonać. Biorąc powyższe kryteria pod uwagę ustalono koszt

płacy akordowej dla każdej z operacji charakterystycznych dla korpusu przekładni. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Koszt pracy – ujęcie akordowe

NAZWA OPERACJI OBRÓBCZEJ	Koszt pracy [zł/szt.]
Toczenie	4,80
Frezowanie	4,00
Cięcie	0,50
Spawanie	1,50
Malowanie	0,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Udziału kosztów pracy w kosztach całkowitych związanych z produkcją wyrobu – koncepcja oceny

W celu zbudowania skali według, której możliwe będzie wypłacenie pracownikowi produkcyjnemu dodatkowego wynagrodzenia, tj. premii za dobrze wykonaną pracę, nieodzownym jest określenie, jaki jest procentowy udział kosztów pracy w ramach stawki podstawowej.

Problematyka rachunku kosztów spotyka się w ostatnich latach z szerokim zainteresowaniem. Szybko zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw i wysoki stopień złożoności procesów wytwórczych sprawiają, że informacje dostarczane przez tradycyjne systemy rachunku kosztów nie zawsze są adekwatne do potrzeb decyzyjnych. Świadomości tego faktu autorzy opracowania, wyrażają przekonanie o konieczności wdrożenia takich modeli i rozwiązań w zakresie rachunku kosztów, które dostarczałyby szybkich i wiarygodnych informacji.

Wobec powyższego ustalając jaki jest udział

²²Kwota według, której oszacowano stawkę akordową dla danej operacji obróbczej.

Rysunek 4. Udział kosztów pracy w całkowitym koszcie produkcji

Nr części:	Nazwa części:			Przeznaczenie:	
203960580	Wałek kół gniazdowych			T-088	
Surowiec (półfabrykat)	Wymiary (mm)	Waga (kg)	Ilość (szt.)	Cena surowca (pln)	Suma (pln)
Rura 57x7,1	1.000		1	43,00	43,00
Wałek Fi55	250	4,6625	1	2,40	11,19
Wałek Fi55	270	5,0355	1	2,40	12,09
				SUMA (pln)	66,28

Rodzaj pracy	Koszt (pln)
TOCZENIE	4,80
FREZOWANIE	4,00
CIĘCIE	0,50
SPAWANIE	1,50
MALOWANIE	0,20
SUMA (pln)	11,00

KOSZTY SUROWCA	66,28
KOSZTY PRACY	11,00
POZOSTAŁE KOSZTY	11,00
KOSZTY WYTWORZENIA	88,28

Źródło: opracowanie własne.

kosztów pracy w kosztach całkowitych związanych z produkcją wyrobu gotowego autorzy proponują metodę kalkulacji, gdzie podstawą są ceny surowca²³, koszty pracy²⁴ oraz koszty uznane za przeciętne²⁵ dla danego sektora czy produktu. Zasadność takiego podejścia autorzy potwierdzają faktem, że wykorzystanie takiej metody jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw o produkcji małoseryjnej, wytwarzających duże i dość skomplikowane produkty²⁶. Dzięki zastosowanej kalkulacji wytwórca uzyskuje informacje o założonym poziomie kosztów i rentowności. Kalkulacja ta ma wy-

łącznie charakter orientacyjny, bowiem niekiedy sporządzana jest w czasie, kiedy nie ma jeszcze dokładnych opracowań konstrukcyjnych i technologicznych. Niemniej jednak ma ogromne znaczenie w kontekście podejmowanych decyzji, umożliwia odpowiedź na pytanie, czy jednostka powinna podjąć się wykonania wyrobu. Procentowy udział kosztów pracy w ramach stawki podstawowej zobrazowano na praktycznym przykładzie (rysunek 4)²⁷.

Całkowity koszt wytworzenia wałka przenośnika przyczepy rolniczej wynosi 88,28 PLN. Koszt pracy liczonej na 1 sztukę wyrobu w ustalonym systemie akordowym (toczenie, frezowanie, cięcie, spawanie i malowanie) to 11,00 PLN (szczegółowe dane zawarto na rysunku 5). Koszt zakupu surowca, który to stanowi rura o wymiarach 57x7,1 oraz wałek o średnicy 55 mm, kształtuje się na poziomie 66,28 PLN, co stanowi 75,08% całkowitego kosztu

²³ Są wyznaczone dla danej specyfikacji surowców niezbędnych do wytworzenia danej jednostki produktu. Dokonując specyfikacji surowców należy uwzględnić ich rodzaje niezbędne do wykonania jednostki produktu, a ponadto wymagania jakościowe oraz normalne straty produkcyjne. Współczesną tendencją jest bowiem, stosowanie materiałów produkcyjnych o coraz większej jakości i wytrzymałości.

²⁴ Istotą zestawienia kalkulacji operacji jest rejestracja kosztów przerobu, to znaczy robocizny bezpośredniej (liczonej wg stawki akordowej) i ogólnych kosztów pracy, według operacji składających się na proces wytwarzania produktu lub usługi.

²⁵ W prezentowanej grupie kosztów znajdują się koszty narzędzi specjalnych, koszty energii, amortyzacja, podatki i opłaty, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia oraz pozostałe koszty jak koszty podróży służbowych czy koszty reprezentacji. Przy obliczaniu tych kosztów stosowana jest podstawowa formuła, zgodnie z którą pozostałe koszty = koszty pracy x 100%.

²⁶ Czyli jest właściwe dla elastycznych zakładów wytwórczych.

²⁷ Projektując narzędzie do oceny poszczególnych kosztów produkcji danego wyrobu, autorzy zakładają, iż w warstwie przetwarzania analitycznego, zastosowane narzędzia i technologie powinny zaspokoić potrzeby różnych grup użytkowników, w tym zarówno osób samodzielnie projektujących raporty i analizy, jak i dla osób korzystających z już przygotowanych. Aplikacja, którą autorzy wykorzystują na potrzeby badań realizowanych w dalszej części opracowania to proste narzędzie informatyczne; opiera się na powszechnie stosowanym programie Excel, co gwarantuje techniczną możliwość jej implementacji i obsługi, bez ponoszenia wysokich kosztów.

Rysunek 5. Koszty pracy wraz z premią motywacyjną – płaca akordowa

Lp.	NAZWA OPERACJI OBRÓBCZEJ	Koszt pracy [zł/szt.]	Koszt pracy wraz z premią motywacyjną [zł/szt.]
1.	Toczenie	4,80	6,24
2.	Frezowanie	4,00	5,20
3.	Cięcie	0,50	0,65
4.	Spawanie	1,50	1,95
5.	Malowanie	0,20	0,26

Źródło: opracowanie własne.

wytworzenia. Koszty pracy wraz z pozostałymi kosztami kształtują się na poziomie 22,00 PLN, co stanowi 24,92% całkowitego kosztu wytworzenia wału przenośnika. Pozostałe koszty stanowią 100% kosztów pracy, jednakże dla ułatwienia procesów obliczeniowych, procentowy udział pracy proponuje się szacować zestawiając w proporcji do kosztów surowca implikującego dany proces wytwórczy. W kontekście powyższego, w analizowanym przypadku koszty pracy stanowią 14,23 % w stosunku do kosztów materiału, które to stanowią 85,76%.

Wpływ kosztów pracy na system premiowania pracowników produkcyjnych – koncepcja i zastosowanie

W oparciu o procentowy udział kosztów pracy w całkowitych kosztach wytworzenia danego wyrobu, każdy z poddanych analizie wyrobów, może być klasyfikowany według przedstawionej skali:

- Kategoria I – procentowy udział kosztów pracy do 10% – jednorazowa premia w wysokości 50% kosztów pracy.
- Kategoria II – procentowy udział kosztów pracy 11-20% – jednorazowa premia w wysokości 30% kosztów pracy.
- Kategoria III – procentowy udział kosztów pracy 21-30% – jednorazowa premia w wysokości 10% kosztów pracy.

W kontekście powyższego, w analizowanym przypadku, gdzie koszty pracy stanowią 14,23 %, wykonawca poszczególnych operacji wytwórczych otrzymałby premię w wysokości 30% kosztów pracy, co dałoby stawkę akordową przedstawioną na rysunku 5.

Biorąc pod uwagę prowadzony w opracowaniu wywód, autorzy zakładają, iż płaca stanowiła

by tzw. akord prosty, gdyż stawka wynagrodzenia jest stała za każdą wykonaną jednostkę pracy, niezależnie od tego czy została ona wykonana w ramach przyjętej normy, czy ponad tę normę.

Podsumowanie

Adaptacja do otoczenia to podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Kluczem do tego jest harmonia pomiędzy silnymi i słabymi stronami organizacji a szansami i zagrożeniami występującymi w otoczeniu. W rzeczywistości jednak, jak zauważa B. Nogalski i S. Klisz [2012, s. 15], posiadanie niepowtarzalnych zasobów i indywidualnej koncepcji działania może skierować przedsiębiorstwo w całkowicie odmiennym kierunku niż wskazywałby na to rozwój sytuacji rynkowej. Przedsiębiorstwo bowiem kładzie silny nacisk – z jednej strony na dostosowywanie się do zachodzących zmian, z drugiej natomiast – na wykorzystywanie posiadanych zasobów.

W kontekście powyższego, przeprowadzone przez autorów opracowania badania, predysponują ich do zaprezentowania istotnych wniosków ogólnych i szczegółowych:

- Wnikliwa analiza literatury przedmiotu, wykazała, iż słowo praca ma wiele znaczeń i jest przedmiotem badań kilku nauk. W kontekście powyższego pojęcie pracy wymaga sprecyzowania, gdyż nie jest ono pojęciem pierwotnym, to znaczy takim, które uznaje się umownie za oczywiste dla wszystkich bez specjalnego omówienia.
- Nieodzownym elementem każdego procesu implementacyjnego jest dokładne oszacowanie kosztów związanych z jego realizacją, w tym kosztów związanych z wykonywaniem czynności niezbędnych dla realizacji danego procesu.
- Istnieje ciągła potrzeba budowania pozytywnej relacji między pracownikami a firmą. Taką relację można zbudować m.in. przez stworzenie odpowiedniego systemu premiowania i umożliwienie pracownikom osiągnięcia i realizacji osobistych celów w połączeniu z celami organizacji.
- Podstawowym warunkiem budowy i funkcjonowania sprawnego systemu premiowania jest dokonywanie na każdym stanowisku kompleksowej oceny efektów pracy.
- Istnieje możliwość opracowania własnej koncepcji wynagradzania wykonawcy

określonego zadania procesu produkcyjnego jako koncepcji integrującej, z jednej strony wzrost płacy dla pracownika, z drugiej natomiast poprawę efektywności całego procesu.

- System premiowania wykonawcy danego zadania produkcyjnego powinien być uzależniony od wysokości procentowego udziału kosztów pracy w całkowitych kosztach wytworzenia wyrobu. W kontekście powyższego, im większy jest procentowy udział kosztów pracy w całkowitych kosztach produkcji, tym niższa premia uzyska-

wana w związku z realizacją danej operacji produkcyjnej i im mniejszy udział kosztów pracy tym wyższa jest uzyskiwana premia.

Bez względu na stopień zmienności i przewidywalności otoczenia menedżerowie mają obowiązek budować strategię rozwoju i konkurencji dla swojego przedsiębiorstwa i stale ją doskonalić [Romanowska 2009, s. 7]. Dlatego też niniejsze opracowanie ma charakter twórczej syntezy opartej z jednej strony na szczegółowej analizie teorii problemu, a z drugiej – na dotychczasowych badaniach własnych autorów.

Literatura:

1. Dobrowolska D., *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974.
2. Dyczewski L. (ks.), *Praca i kultura*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, (red.) S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
3. Jacukowicz Z., *Wpływ opodatkowania i ubezpieczenia społecznego na relacje wynagrodzeń*, „Polityka Społeczna”, 2004, nr 4.
4. Jan Paweł II (Papież), „Praca”, *Księgi Myśli i Wiary*, Wydawnictwo św. Stanisława BM, Kraków 2008.
5. Karney J.E., *Człowiek i jego praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1998.
6. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1958.
7. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Majka J. (ks.), *Rozważania o etyce pracy*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 1986.
9. Marks K., *Kapitał*, Książka i Wiedza, Warszawa 1951.
10. Mreła H., *Technika organizowania pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1965.
11. Nogalski B., Klisz S., *Koncepcje i metody zarządzania zasobami leśnymi. Polska i świat*, CeDeWu, Warszawa 2012.
12. Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
13. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001.
14. Pietrański Z., *Podstawy psychologii pracy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1974.
15. Pszczołowski T., *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.
16. Romanowska M., *Planowanie w strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
17. Sajkiewicz A., *Ekonomika i organizacja pracy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1978.
18. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
19. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004 (wersja elektroniczna).
20. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1964.

KSZTAŁTOWANIE RELACJI
MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

RELACJE PRZEDSIĘBIORSTW Z UCZESTNIKAMI SIECI INNOWACJI

Wstęp

Innowacje stały się motorem postępu w gospodarce i społeczeństwie. Zmiany zachodzące w gospodarce globalnej wskazują na jej ewolucję w kierunku gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w której następuje stały rozwój wiedzy i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach, a także ich rozprzestrzenianie i sprzedaż na rynkach.

Tworzenie i zastosowanie innowacji, powiązanych ze zmianami w organizacji lub na rynku, staje się bardziej efektywne dzięki powstającym w gospodarce rozwiązaniom organizacyjnym w postaci sieci. W sieci innowacji realizowana jest wiązka procesów innowacji, w których zarządzana jest wspólna wiedza współpracujących i jednocześnie konkurujących ze sobą uczestników – firm partnerskich sieci, pełniących rolę dostawców, klientów wiedzy wykorzystywanej w innowacjach.

Współczesne innowacje (produkty wiedzy) stały się rezultatem kompleksowych, wzajemnych relacji pomiędzy uczestnikami sieci, którzy biorą udział w zarządzaniu wiedzą w trakcie wspólnej realizacji procesów innowacji. Celem opracowania jest przedstawienie uwarunkowań, istoty oraz efektów synergicznych kształtowania przez przedsiębiorstwa relacji z uczestnikami sieci innowacji.

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w sieciach innowacji

Badania rynkowe i doświadczenia organizacji pokazują, że GOW jest także gospodarką relacyjną (relacji), odkąd struktura i jakość relacji, kształtowanych w obszarze sieci, mają większy wpływ zarówno na tworzenie jak i wykorzystanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Zmiany strukturalne w GOW oznaczają, że firmy będą intensyfikować tworzenie powiązań kooperacyjnych z partnerami (dostawcami wiedzy, usług

oraz klientami) w celu zapewnienia sobie ciągłego rozwoju innowacyjnego [Nahapiet, Gratton, Rocha 2005, s. 3-4].

Rozprzestrzenianie wiedzy oraz innowacji, a także transformacja wiedzy w innowację w celu podniesienia konkurencyjności gospodarki stają się możliwe dzięki zasobom ludzkim, narzędziom technologii informacyjnej, inicjatywom środowiska gospodarczego i przede wszystkim otwartym (*open*) systemom innowacji, w których praktyczne wykorzystanie wiedzy w innowacjach zależy od kompetencji badaczy, wydatków na badania i rozwój oraz tworzenia kooperacyjnych sieci wiedzy [Chih-Kai Chen 2008, s. 501, 505].

Zastosowanie nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych powoduje rozprzestrzenianie się informacji i wiedzy w skali międzynarodowej oraz wpływa na zmiany zachowań przedsiębiorstw oraz klientów, dotyczące także kształtowanych pomiędzy nimi interakcji i relacji, w trakcie wspólnego kreowania dodatkowej wartości na rynkach innowacji.

Rozwojowi innowacyjnemu przedsiębiorstwa sprzyja tworzenie sieci wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego przynależność do zewnętrznych sieci innowacji, w celu wzmocnienia lub uzupełnienia wiedzy i kompetencji personelu, niezbędnych do realizacji procesów innowacji (lub wybranych jego czynności).

Sieci reprezentują nowe, elastyczne, otwarte na zmiany, zmieniające w czasie skład swoich uczestników - formy organizacyjne. Tworzenie sieci innowacji stanowi bazę do wzajemnego uczenia się i transferu wiedzy pomiędzy jej partnerami, współpracującymi ze sobą w układzie relacji dostawca-klient wiedzy w procesach innowacji.

W gospodarce zaczynają powstawać organizacje sieciowe, które potrafią szybko adaptować się do zmian rynkowych oraz dostarczać

* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

produkty i usługi o dużym zróżnicowaniu, starając się sprostać indywidualnym potrzebom klientów, aby ich usatysfakcjonować w wyższym stopniu niż konkurenci. Rozwój rynków innowacji oraz zmiany powiązań pomiędzy rynkami i obsługującymi je przedsiębiorstwami wpływają na ewolucję organizacji sieciowych, które dynamicznie dostosowują skład swoich uczestników, kształtowane pomiędzy nimi relacje oraz posiadane przez nich i wspólnie rozwijane zasoby wiedzy - do sytuacji konkurencyjnej i oczekiwań klientów na rynkach.

W tej sytuacji wzrost wartości i konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa staje się możliwy dzięki efektywnemu wdrażaniu przez przedsiębiorstwo innowacji, które odzwierciedlają lub wyprzedzają tempo zmian na obsługiwanych rynkach.

Zdolność firm do innowacji, to jest wykorzystanie nowych pomysłów, aby stworzyć nowe lub ulepszone produkty bądź procesy, jest uwarunkowany posiadanym przez nie potencjałem innowacyjnym. Potencjał ten zależy zarówno od przedsiębiorcy, jak i od pracowników firmy, ich kwalifikacji, doświadczenia i postaw, a także od wielu innych czynników poza firmą. Czynniki te uwzględniają powiązania pomiędzy firmami (dostawcami, klientami, konkurentami, usługodawcami w obszarze innowacji), lokalną infrastrukturą prac B+R (uniwersytety, laboratoria badawcze, biblioteki, firmy opracowujące oprogramowanie, komunikacja za pośrednictwem Internetu i technologii mobilnych), instytucjami edukacyjnymi, organizacjami pośredniczącymi bądź agentami, którzy ułatwiają dostęp do wiedzy (sieci wiedzy, agenci wiedzy i technologii), a także – od własnego kapitału i dostępnych innych form finansowania rozwoju innowacyjnego, także kultury, która promuje kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość ludzi.

Współczesne przedsiębiorstwa, zwłaszcza MŚP, nie są w stanie samodzielnie budować swoich innowacyjnych kompetencji oraz realizować procesy innowacji, polegając tylko na własnych zasobach wiedzy. W tej sytuacji powinny korzystać z zewnętrznych, także zagranicznych zasobów wiedzy oraz uczyć się od swoich partnerów/konkurentów w trakcie wspólnej realizacji procesów innowacji w obszarze sieci. Sieciowe innowacje są rezultatem szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu rynkowym, dzięki pozyskiwaniu, integrowaniu i zastosowaniu w gospodarce kom-

pleksowej, aktualnej wiedzy przez współpracujących (i jednocześnie konkurujących) ze sobą uczestników sieci [Dolińska 2012, s. 18].

Aktualne wyzwania związane z globalizacją wspieraną przez nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne, rosnącą konkurencją gospodarek, szczególnie USA i Azji, oraz pojawienie się barier wewnętrznych hamujących wzrost gospodarczy UE, stanowią zagrożenie dla jej dalszego efektywnego rozwoju, stąd przedsiębiorstwa krajów UE starają się łączyć swoje zasoby wiedzy i/lub finansowe współpracując w obszarze innowacji w otwartych sieciach innowacji z partnerami-specjalistami, pochodzącymi z kraju lub zagranicą. Do takich otwartych sieci innowacji należą systemy innowacji (regionalne, krajowe), klastry, parki naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości.

Istota relacji przedsiębiorstw w sieciowych, otwartych procesach innowacji

Działalność przedsiębiorstwa można nazwać relacyjną wówczas, kiedy jest prowadzona z wykorzystaniem relacji nawiązywanych przez pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z jego partnerami z zewnątrz. W przypadku sieci innowacji wzajemne relacje przedsiębiorstw z partnerami traktuje się jako mechanizm wzmacniający współpracę w trakcie realizacji celów ukierunkowanych na efekty synergiczne praktycznego wykorzystania dostępnej i rozwijanej wspólnie wiedzy w procesach innowacji.

Procesy innowacji łączą czynności zarządzania wiedzą pochodzącą od uczestników sieci oraz spoza jej obszaru. Rozwój i wykorzystanie wiedzy w procesach innowacji staje się możliwe dzięki relacjom opartym na wzajemnym przepływie wiedzy pomiędzy uczestnikami procesów innowacji. Relacje te stanowią podstawę wzajemnego, międzyorganizacyjnego uczenia się, doskonalenia kompetencji innowacyjnych oraz efektów synergicznych realizacji procesów innowacji przez partnerów sieci [Dolińska 2010, s. 7, 8].

Innowacje w przedsiębiorstwach mogą być rozwijane, wdrażane i komercjalizowane zgodnie z założeniami modeli: (1) *closed innovation* (zamkniętej innowacji), (2) *external innovation* (zewnętrznej innowacji), (3) *open innovation* (otwartej innowacji).

W modelu zamkniętej innowacji, czynności B+R są w całości wykonywane w przedsiębior-

stwie, a ich rezultaty stosowane w jego produktach, samodzielnie wprowadzanych na rynek. W modelu zewnętrznej innowacji przedsiębiorstwo wykorzystuje zewnętrzne źródła wiedzy (mogą do nich należeć uniwersytety, jednostki B+R, klienci, konkurenci, inni dostawcy wiedzy, rozwiązań innowacyjnych) we wdrażanych u siebie i/lub samodzielnie sprzedawanych innowacjach.

Otwarta innowacja polega na systematycznym zarządzaniu wiedzą wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji wzdłuż procesów innowacji, dzięki interakcjom i relacjom z zewnętrznymi współpracownikami. Pojęcie otwartej innowacji wprowadzone przez H. Chesbrough'a w 2003 roku jest również powiązane z określeniem międzyorganizacyjnej, sieciowej innowacji [Chiaroni, Chiesa, Frattini 2010, s. 225; Lichtenthaler 2011, s. 77; Henttonen, Pussinen, Koivumaki 2012, s. 136, 137]. Wdrażanie koncepcji otwartej innowacji wymusza na firmach kształtowanie międzyorganizacyjnych więzi (relacji) z wieloma współpracownikami zewnątrz sieci.

Dwie istotne cechy charakteryzują interakcje, relacje w modelu otwartej innowacji: (1) przepływ do wewnątrz i (2) na zewnątrz własności intelektualnych, uwarunkowany tworzeniem potrzebnej wiedzy poza przedsiębiorstwem, jej wykorzystaniem, przyspieszającym rozwój innowacji w przedsiębiorstwie oraz komercjalizację na rynkach. Innowacja otwarta jest procesem łączącym przedsiębiorstwo z otoczeniem i zawiera w sobie otwarcie procesu innowacji na eksplorację wiedzy pozyskiwanej z zewnętrznych źródeł. Na przykład, wiele dużych firm farmaceutycznych pozyskuje zasadniczą część technologii od zewnętrznych partnerów. Innowacja otwarta na przekazywanie wiedzy na zewnątrz łączy w sobie otwarcie procesu innowacji na eksploatację (praktyczne wykorzystanie) wiedzy poza przedsiębiorstwem. Eksploatacja wiedzy na zewnątrz przedsiębiorstwa może odnosić się do komercjalizacji wiedzy zastosowanej w technice, technologii (np. sprzedaż licencji innym firmom) [*Open innovation...* 2006, s. 1].

Sieci współpracy odgrywają istotną rolę w rozwoju procesów innowacji. Wówczas firmy mogą prowadzić działalność innowacyjną korzystając z komplementarnych w stosunku do posiadanych zasobów oraz kompetencji swoich współpracowników, dzięki tworzonemu

razem z nimi aliansom, spółkom *joint ventures*, konsorcjom B+R, partnerstwu w sieciach innowacji. Struktura, siła relacji oraz rozwój wiedzy w obszarze sieci wpływają na efektywność realizacji procesów innowacji [Henttonen, Pussinen, Koivumaki 2012; Van der Valk, Gijsbers 2010].

Coraz więcej przedsiębiorstw stosuje w swojej działalności koncepcję rynku otwartego na innowacje, na którym wykorzystywane są przez uczestników sieci takie rozwiązania w zakresie przepływu innowacji, jak: zakup *know-how*, licencji, *joint ventures*, alianse strategiczne, franchising. Są one stosowane przez firmy w celu osiągnięcia przez nie korzyści wolnego handlu w zakresie nowych idei, rozwiązań oraz zastosowania benchmarkingu w procesach innowacji [Rigby, Zook 2002, s. 82]. Na rynkach otwartych na innowacje firmy współpracują ze sobą w sieciach w trakcie realizacji procesów innowacji, przy czym określona firma (np. przedsiębiorstwo, jednostka B+R) może być partnerem wielu organizacji sieciowych, a zarazem brać udział w realizacji czynności należących do różnych procesów innowacji.

Korzyści klientów z realizacji otwartego procesu innowacji są uwarunkowane przepływem i wykorzystaniem w odpowiednim czasie aktualnych informacji i wiedzy oraz zachodzącymi wzdłuż procesu relacjami ze współpracownikami rynku, którzy są zaangażowani w opracowanie, wdrożenie, transfer, finansowanie, promocję i sprzedaż innowacji.

Można wyróżnić trzy rodzaje więzi przedsiębiorstw z partnerami sieci innowacji, które są efektem kształtowania relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy jej uczestnikami: (1) terytorialne, (2) organizacyjne oraz (3) technologiczne. Więzy terytorialne są rezultatem przestrzennej, fizycznej bliskości pomiędzy uczestnikami sieci, która łączy ludzi, ułatwia bezpośrednie kontakty, wymianę informacji oraz cichej wiedzy pomiędzy nimi. Więzy organizacyjne umożliwiają uaktywnienie zdolności współpracowników do łączenia informacji i wiedzy, wzajemnego transferu wiedzy cichej oraz innych zasobów intelektualnych. Ta forma powiązań stanowi podstawę wzajemnego uczenia się oraz wspólnego kreowania nowych zasobów wiedzy oraz innowacji. Więzy technologiczne pomiędzy uczestnikami sieci umożliwiają pozyskiwanie, rozwój wiedzy w obszarze nowych technik, technologii, a także dzielenie się osiągnięciami na ten te-

mat, oraz wiedzą zgromadzoną w bazach wiedzy [Knoben, Oerlemans 2006, s. 72, 73, 77].

Relacje przedsiębiorstwa w sieciach innowacji mogą być budowane wzdłuż realizowanych wspólnie z partnerami – czynności procesów innowacji:

- wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy pracownikami i ich zespołami (np. komórki organizacyjnych: marketingu, B+R, działalności produkcyjnej/usługowej);
- na zewnątrz pomiędzy przedsiębiorstwem oraz uczestnikami jego rynków (lokalnych, krajowych, międzynarodowych) tj. dostawcami, klientami, dostawcami innych usług (np. instytucjami finansowymi, prawnymi), kooperantami w sferze BiR, transferu innowacji (np. klastrami, parkami naukowo-technologicznymi, inkubatorami przedsiębiorczości), konkurentami, ośrodkami władzy, organizacjami społecznymi (np. zawodowymi), społecznością lokalną (wspólne inicjatywy sprzyjające tworzeniu nowych miejsc pracy), instytucjami opiniotwórczymi (np. mass media) oraz środowiskiem (np. działalność innowacyjna w obszarze ekologii).

Wzajemne zaufanie do siebie współpracowników wpływa na efektywność kooperacji realizowanej w oparciu o relacje kształtowane w sieci. W przypadku zarządzania wiedzą zaufanie prowadzi do otwartości, dialogu oraz udziału we wspólnym eksperymentowaniu. Dzięki relacjom pomiędzy współpracownikami sieci, które charakteryzują się wysokim stopniem ich zaufania do siebie, ludzie chętniej uczestniczą w wymianie wiedzy, co jest podstawą skutecznej realizacji procesów innowacji [Nahapiet, Gratton, Rocha 2005, s. 5].

Efekty synergiczne budowania relacji przedsiębiorstw z innymi uczestnikami sieci innowacji

Sieci kreują kulturę innowacyjną w oparciu o relacje kształtowane pomiędzy jej współpracownikami w trakcie przepływu, tworzenia i wykorzystywania wiedzy w innowacjach, także ich dyfuzji i komercjalizacji na rynkach. Przedsiębiorstwo umacnia wówczas relacje ze swoimi dostawcami, klientami, współpracownikami/konkurentami w obszarze sieci innowacji, co sprzyja rozwijaniu kompetencji innowacyjnych, monitorowaniu osiągnięć gospodarczych konkurentów na ryn-

kach innowacji oraz aktualizacji i wykorzystaniu baz danych/wiedzy, które zawierają informacje o rynku i uwarunkowaniach rozwoju gospodarczego, przydatne w tworzeniu oraz wykorzystaniu wiedzy w innowacjach.

Za pośrednictwem zewnętrznych sieci innowacji przedsiębiorstwa mają dostęp do wiedzy wielu jej dostawców – przedstawicieli nauki, jednostek B+R, innych przedsiębiorstw tej samej lub innych branż, pośredników biorących udział w transferze, finansowaniu, komercjalizacji innowacji, innych usługodawców/kooperantów w procesie, a także klientów.

Partnerstwo w sieci przynosi przedsiębiorstwu i innym jej uczestnikom efekty synergiczne w rozwoju innowacyjnym dzięki wykorzystaniu wspólnych zasobów, głównie wiedzy oraz możliwości obsługi istniejących, także nowych rynków innowacji, wykorzystaniu kompetencji innowacyjnych, wytwarzaniu innowacji o wyższej wartości, a także ponoszeniu wspólnego ryzyka lub nakładów finansowych na rozwój i komercjalizację innowacji.

Sieci ułatwiają dotarcie do ekspertów oraz źródeł aktualnej wiedzy. Dzięki kooperacji i konkurowaniu z – uczestnikami (jednej, wielu) sieci, a także wykorzystaniu nowoczesnych technik zarządzania oraz technologii teleinformatycznych przedsiębiorstwa mają możliwość udziału w realizacji procesów innowacji w skali nie tylko rynku lokalnego, regionalnego, ale również krajowego, międzynarodowego.

Efektom udziału przedsiębiorstwa w realizacji procesów innowacji w sieci może być wprowadzenie w jego działalności zmian technicznych, strukturalnych i organizacyjnych, wpływających korzystnie na utrzymanie lub poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku, ekspansję na nowe rynki, rozwój innowacyjny, kształtowanie wizerunku firmy innowacyjnej, wzrost wartości lub znajomości marki i zaufania klientów do nowych produktów.

W sieci powstają efekty synergiczne w trakcie wykorzystania komplementarnych i rozwoju wspólnych kompetencji innowacyjnych przez współpracujące ze sobą firmy w trakcie realizacji procesów innowacji. Należą do nich duże, średnie, małe oraz mikrofirmy i wszystkie czerpią korzyści z zastosowania, rozwoju i dyfuzji wiedzy oraz innowacji w sieci oraz na rynkach obsługiwanych przez jej firmy. Długookresowe powiązania firm z klientami oraz dostawcami

usług w procesie innowacji mają wpływ na efektywność jego realizacji, stąd firmy starają się kształtować umiejętności kierowania takimi relacjami. Spoczywają one w ludziach, działających w elastycznych strukturach organizacyjnych, przedsiębiorczych, kształtujących kulturę innowacji, wzajemne zaufanie niezbędne w trakcie wymiany, wykorzystania lub tworzenia wspólnej wiedzy oraz w systemach motywacji, które potrafią uaktywniać takie umiejętności personelu firmy. Kreowanie w sieci kultury innowacji oraz klimatu zaufania pomiędzy jej partnerami, sprzyja skutecznej realizacji przez nich czynności procesu innowacji, z wykorzystaniem wspólnych zasobów kapitału intelektualnego oraz finansowego, a także ich kreatywności i przedsiębiorczości w rozwoju oraz komercjalizacji innowacji.

Przynależność do sieci umożliwia przedsiębiorstwom udział w procesach kolektywnego uczenia się, zachodzących w trakcie rozwoju in-

nowacji. W ten sposób konkurowanie pomiędzy firmami innowacyjnymi przenosi się na wyższy poziom konkurowania ze sobą całych sieci i ich uczestników na rynkach innowacji.

Zakończenie

Zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na rynku, coraz częściej międzynarodowym, staje się możliwe, jeżeli wdraża ono stale w swojej działalności innowacje, realizując samodzielnie i/lub z partnerami procesy innowacji, dzięki relacjom kształtowanym pomiędzy dostawcami i klientami wiedzy w sieci. Budowanie przez przedsiębiorstwo relacji z partnerami – uczestnikami procesów innowacji w sieci, pozwala na tworzenie swoistej niszy bezpieczeństwa, rozumianej jako kształtowanie pozycji konkurencyjnej w obszarze całej sieci i w odniesieniu do obsługiwanych przez nią rynków.

Literatura:

1. Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F., *Unraveling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries*, "Research & Development Management", 2010, vol. 40, nr 3.
2. Chih-Kai Chen, *Causal modeling of knowledge-based economy*, "Management Decision", 2008, vol. 46, nr 3.
3. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
4. Dolińska M., *Rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych na rynku międzynarodowym*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 5.
5. Henttonen K., Pussinen P., Koivumaki T., *Managerial Perspective on Open Source Collaboration and Networked Innovation*, "Journal of Technology, Management & Innovation", 2012, vol. 7, nr 3.
6. Knobon J., Oerlemans L.A.G., *Proximity and inter-organizational collaboration*, "International Journal of Management Review", 2006, nr 8.
7. Lichtenthaler U., *Open Innovation: Past research, Current Debates, and Future Directions*, "Journal of Management Perspectives", 2011, vol. 25, nr 2.
8. Nahapiet J., Gratton L., Rocha H.O., *Knowledge and relationships: when cooperation is the norm*, "European Management Review", 2005, nr 2.
9. *Open innovation: researching a new paradigm*, (ed.) H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, Oxford UK 2006.
10. Rigby Ch., Zook Ch., *Open – Market Innovation*, "Harvard Business Review", October 2002.
11. Van der Valk T., Gijsbers G., *The use of social network analysis in innovation studies: Mapping actors and technologies*, "Innovation: Management, Policy & Practice", 2010, vol. 12, nr 1.

SIECI OTWARTYCH INNOWACJI JAKO FORMA ROZWOJU NOWYCH ŹRÓDEŁ WIEDZY

Wprowadzenie

Środowisko biznesowe, w jakim funkcjonują zaawansowane technologicznie przedsiębiorstwa – jest często określane mianem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) [Drucker 1969], gdzie przewaga konkurencyjna obserwowana jest bardziej w stosunku do zasobów niematerialnych, jak np. know-how, ekspertyz czy praw własności intelektualnej niż w odniesieniu do tradycyjnych środków o charakterze materialnym.

Rynki zaawansowanych technologii wymuszają zawieranie partnerstw i aliansów strategicznych. Wynika to z faktu, że cykl wejścia produktu na rynek jest krótki, a ryzyko z tym związane oraz koszty rozwoju – stosunkowo wysokie. Dlatego często przedsiębiorstwa decydują się na wspólne wprowadzanie produktów na rynek. Takie rozwiązanie okazuje się być szybsze i bardziej efektywne pod względem kosztowym. Pracujący nad wspólnym projektem partnerzy postrzegają je jako klucz do odniesienia sukcesu w przyszłości. Współzawodnictwo nie występuje tutaj między poszczególnymi producentami wyrobów, ale pomiędzy sieciami partnerów, często o zasięgu międzynarodowym. Pożądanym efektem takiego partnerstwa jest wzajemne wzmocnienie przedsiębiorstw w stosunku do ich konkurentów.

Ponadto wiele firm nie posiada wystarczającej wiedzy specjalistycznej aby samodzielnie rozwijać produkty zaawansowane technologicznie. W rzeczywistości, kompletne rozwiązanie wymaga zastosowania przez nie wielu różnych komponentów produktowych, z których niektóre nie mogą być wytwarzane z racji nieposiadania kompetencji w tym zakresie. Dzięki relacjom partnerskim mogą być one pozyskiwane. Stąd tak istotne jest określenie standardów przemysłowych stanowiących warunk konieczny dla rozwijania współpracy z innymi przedsiębiorstwami.

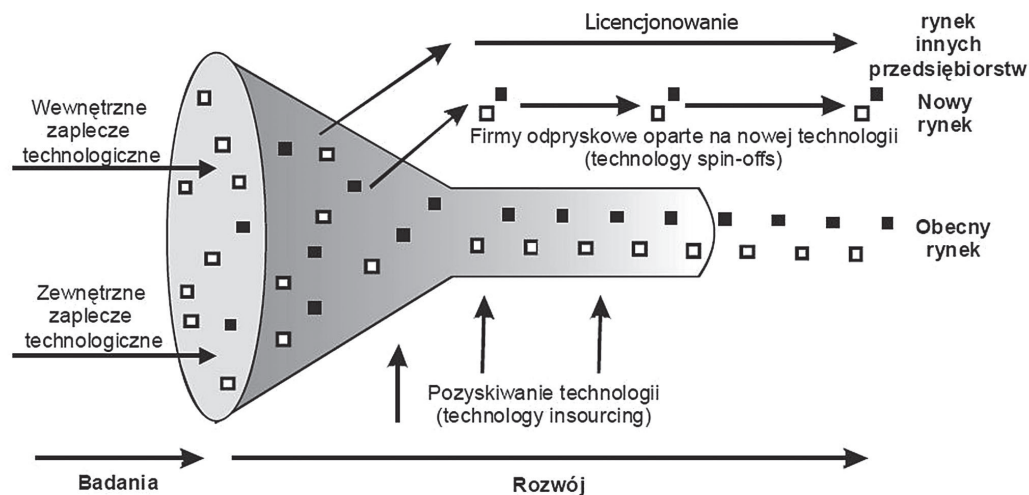
W opracowaniu skoncentrowano uwagę na innowacjach otwartych rozumianych jako „wszelka działalność innowacyjna wychodząca poza granice organizacyjne pojedynczego przedsiębiorstwa”. Scharakteryzowano istotę tych innowacji, zaprezentowano modele ułatwiające ich funkcjonowanie. Szczególną formą innowacji otwartych odnoszących sukcesy na globalnych rynkach są sieci partnerskie i alianse strategiczne. Pozwalają one na rozwój nowych produktów i procesów, często o charakterze innowacji zaawansowanych technologicznie. Ta specyficzna forma partnerstwa strategicznego stwarza dostęp do nowych źródeł wiedzy umożliwiających przełomy technologiczne. Międzyorganizacyjna współpraca towarzysząca otwartym innowacjom pozwala m.in. na korzystanie z cudzej wiedzy, czy też uczenie się z cudzych doświadczeń. Przebieg procesów uczenia się w otwartych sieciach innowacji umożliwia tym samym powstawanie efektów zewnętrznych kreowanej wiedzy, co w konsekwencji prowadzi do tworzenia radykalnych pomysłów i ich komercjalizacji w ramach prowadzonego procesu innowacyjnego.

Innowacje otwarte – istota i modele ułatwiające ich działanie

Postępująca globalizacja, nowe formy organizacji i kooperacji przedsiębiorstw, postęp technologiczny, rewolucja informatyczno-komunikacyjna, skrócenie cyklu życia innowacji a także produktów i technologii oraz coraz silniejsze usiecienie gospodarki doprowadziły do kolejnej redefinicji procesów innowacyjnych. Nowy trend badawczy bazuje na koncepcji innowacji otwartych (open innovations), która zakłada, że „tworzenie innowacji w organizacji następuje w wyniku pozyskiwania wiedzy z zewnątrz (inbound open innovation, outsider-in open innovation), jak również udostępniania jej innym podmiotom (outbound open innovation, inside-out open in-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Rysunek 1. Model otwartej innowacji



Źródło: [Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2008, s. 3].

novation). Może mieć miejsce również proces równoczesnej wymiany wiedzy, gdy mamy do czynienia z wymianą wiedzy komplementarnej” [Lewandowska 2014, s. 54-55]. Tym samym przyjmuje się współdziałanie organizacji z partnerami zewnętrznymi w celu tworzenia i implementacji wartościowych dla rynku innowacji.

Model otwartej innowacji zakłada równe traktowanie zewnętrznego i wewnętrznego zaplecza technologicznego (por.: rysunek 1).

Kryterium kompetencyjne rozsądza, który ośrodek posiada większe doświadczenie w zakresie określonej technologii i to on jest wybierany do badań. Priorytetem są publicznie dostępne standardy i technologie. Co istotne, „w fazie rozwoju pomysłu korzysta się również z zewnętrznych zasobów wiedzy (technology insourcing), które zwiększają wartość dodaną nowego produktu lub usługi. Za najważniejszą cechę otwartej innowacji uważa się powstawanie efektów zewnętrznych kreowanej wiedzy (knowledge spillovers), które polegają na komercjalizacji innych pomysłów w oparciu o główny proces innowacyjny” [Olko, s. 3].

Otwartą innowację charakteryzują takie cechy, jak: dostępność technologii i standardów a także otwartość organizacyjna. Ta ostatnia pozwala na swobodny kontakt pracowników przedsiębiorstwa z instytucjami naukowymi, dostawcami poszczególnych rozwiązań, a nawet

konkurentami umożliwiającą nieskrępowaną wymianę wiedzy. Korzyści wynikające z wypracowania nowych rozwiązań często przewyższają ograniczenia jakie mogą powstać na skutek naruszenia zasobów wiedzy podmiotów współpracujących nad projektami innowacyjnymi.

Obecnie funkcjonuje wiele modeli ułatwiających zachodzenie otwartych innowacji [Tidd, Bessant 2013, s. 412-413].

Model orkiestry (orchestra model) zastosował Boeing przy opracowywaniu samolotu 787 Dreamliner. Stworzył on aktywną globalną sieć z dostawcami pracującymi zarówno w roli partnerów, jak i inwestorów. Zaproponował im wykorzystanie rozwiązań „pod klucz”, jak i typu „projektuj i buduj pod osiagi”. Tym samym odszedł od tradycji projektowania wszystkich komponentów przez siebie. Skorzystał również z globalnej sieci dostawców: skrzydła zostały zaprojektowane przez firmę Mitsubishi, a tył kadłuba i poziome stabilizatory przez włoską Alenia Aeronautica [McGregor 2007]. Ten typ współpracy pozwala na zachowanie przez partnerów znacznej autonomii w decydowaniu o zadaniach przydzielanych własnym specjalistom. Natomiast w gestii Boeinga pozostaje ostateczne złożenie elementów i proces decyzyjny. Powyższe rozwiązanie przypomina schemat współpracy muzyków grających w orkiestrze symfonicznej pod batutą dyrygenta.

Model kreatywnego bazaru (*creative bazaar model*) zakłada oparcie się na inspiracji tłumem, gdzie duża firma kupuje pomysły na innowacje, aby następnie integrować je w swoje systemy i dalej rozwijać. Interesujące rozważania ukazujące wykorzystanie specyficznych zachowań tłumy w procesie innowacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem społeczności wirtualnej zawiera praca Agnieszki Sopińskiej. Zaprezentowano w niej i sklasyfikowano modele otwartych innowacji bazujące na mądrości tłumy [Sopińska 2013].

Kolejny model skupienia w centrum (*jam central model*) bazuje na opracowaniu centralnej wizji zgodnie z którą mobilizuje się wielu graczy do współdziałania w celu spełnienia jej wymogów. Zbliżone modele można spotkać w wielu sojuszach lub konsorcjach realizujących projekty na wstępnych etapach, które zakładają ambitne wyzwania technologiczne lub rynkowe¹. Kiedy te cele zostaną osiągnięte następuje rozwiązanie problemu. Modele działające na podobnych zasadach wykorzystuje Philips. Ze spółek zależnych oraz z innych firm jest dobierany zespół osób i powierza się mu do wykonania zadania techniczne, marketingowe lub inne. Co istotne, zatrudniany jest możliwie szeroki krąg fachowców w celu zwiększenia szans na przełamanie stereotypów w myśleniu.

Czwarty model nazywany stacją modyfikacji (*mod station model*) nawiązuje do terminu funkcjonującego w branży komputerowej i oznacza dopuszczenie użytkowników do modyfikacji gier oraz innego oprogramowania, a nawet samego sprzętu. Można tutaj wymienić projekty otwartego oprogramowania takie jak: Open SPARC firmy Sun Microsystems.

Opisane powyżej cztery modele można uzupełnić o kolejny: model dopływu (*infusion model*). Zaadaptowała go NASA, która w ramach Innovative Partnerships Programme (IPP) wykorzystuje wsparcie z zewnątrz przy opracowywaniu swoich najważniejszych technologii, m.in. w dziedzinie robotyzacji. Wypracowane koncepcje – czy to przez NASA czy przez jednego lub więcej partnerów – są dalej rozwijane. NASA szczególnie koncentruje się na poszukiwaniu takich partnerów (czy to przedsiębiorstw czy jednostek naukowych lub wydziałów uni-

wersyteckich) którzy nie są świadomi ukrytego potencjału jaki mogą zaoferować tej agencji państwowej.

Sieci otwartych innowacji i przejawy ich funkcjonowania

W ostatnich latach zamysł kreowania sieci innowacyjnej stał się bardzo popularny. Uważano bowiem, że oferuje ona dużo korzyści zapewniających wewnętrzny rozwój, choć wskazywano również ujemne aspekty tej współpracy. Część autorów twierdziła, że sieć jest nową hybrydową formą organizacji, która dysponuje potencjałem mającym postać „wirtualnej korporacji” zastępującej zarówno firmy, jak i rynki. Natomiast inni badacze uważali ją za krótkotrwałą formę organizacji lokującą się pomiędzy wewnętrzną hierarchią i zewnętrznym mechanizmem rynkowym [Williamson 1998, s. 166-167].

Funkcjonujące w literaturze pojęcia „organizacja sieciowa” lub „sieć międzyorganizacyjna” odzwierciedlają dwa aspekty działania. Po pierwsze, tworzą je struktury wykorzystujące specyficzną formę działania bądź współdziałania podmiotów prywatnych i/lub publicznych, nieprowadzące do powstania nowego podmiotu prawa, lecz do zawarcia umowy o wspólnym przedsięwzięciu, np. sieci partnerskie. Po drugie, stanowią je formy będące nowymi strukturami wykreowanymi przez wymienione powyżej podmioty dążące do realizacji wytyczonego wspólnego celu. W tym drugim przypadku mamy do czynienia z utworzeniem nowej formy działalności – dla której literatura rezerwuje pojęcie organizacji (struktury) sieciowej [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 9].

Coraz częściej pojawiają się sieci innowatorów ponieważ pojedynczy podmiot nie dysponuje wystarczającymi zasobami, które pozwoliłyby na wprowadzenie innowacji w takim tempie jaki narzucają współczesne rynki. Znaczna liczba współpracujących ze sobą firm umożliwia również korzystanie ze wspólnego zasobu wiedzy. Ma to szczególne znaczenie dla organizacji funkcjonujących na szybko rozwijających się rynkach i obejmujących dziedziny charakteryzujące się dużą zmiennością działania.

W literaturze trudno jest znaleźć wyczerpującą definicję sieci innowacyjnej. Na potrzeby niniejszych rozważań sięgnięto do pracy Marzenny Anny Wereszy, gdzie przez sieć innowacji rozumie się „związek grupy podmiotów,

¹ Szeroko na powyższy temat traktuje praca [Christensen 2010].

które wnoszą swoją wiedzę i inne zasoby (pieniądze, sprzęt, ziemię itp.), aby wspólnie opracować lub udoskonalać procesy i produkty. Sieci innowacji są szczególną formą struktury niehierarchicznej, bazującej na kulturze współpracy, a koordynacja ich działania odbywa się w drodze konsensusu” [Weresa 2014, s. 144]. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że tworzenie i eksploatacja wiedzy jest podstawowym celem istnienia sieci innowacyjnych. W przestrzeni międzyorganizacyjnej transfer wiedzy może odbywać się poprzez:

- „uczenie się cudzych doświadczeń”,
- poszukiwanie wiedzy w sieci,
- korzystanie z cudzej wiedzy” [Czakon 2012, s. 78-79].

Najczęściej sieci powstawały na bazie istniejących, wieloletnich relacji biznesowych. Każda firma pozostaje w kontaktach z pewną grupą interesariuszy, do których zalicza się m.in. dostawców, dystrybutorów, klientów i konkurentów. Przez lata wzajemna wiedza oraz więzi społeczne rozwijają się w wyniku renegocjowania umów, zwiększania zaufania i redukcji kosztów transakcyjnych [Surówka-Marszałek 2014, s. 62-71]. Dlatego firma jest bardziej skłonna kupować lub sprzedawać technologie członkom sieci, do której należy. Firmy mogą mieć dostęp do źródeł informacji pozostających w dyspozycji innej organizacji poprzez bezpośrednie i pośrednie stosunki, angażując różne kanały komunikacji i pokonując różne stopnie formalizacji. Zazwyczaj zaczyna się to od stosunków firmy z niewielką liczbą głównych dostawców, którzy dzielą się wiedzą w początkowej fazie rozwoju projektu. W wielu przypadkach połączenia organizacyjne mogą zostać przekształcone w silne relacje osobowe pomiędzy kluczowymi pracownikami tych przedsiębiorstw. Te więzi mogą w efekcie doprowadzić do powstania pełnej sieci drugo- i trzeciorzędnych dostawców, z których każdy przyczynia się do rozwoju podsystemu lub składnika technologicznego, ale połączenia między tymi organizacjami są słabsze i monitorowane przez głównego dostawcę [Tidd, Bessant, Pavit 2005, s. 311]. Połączenia między drugorzędnymi dostawcami mogą jednak być silne w zakresie wymiany informacji.

Omawiany proces ma charakter współzależny – relacje, jakie miały miejsce w przeszłości, mogą zostać powtórzone w przyszłości, co może spowodować inercję przez wymuszanie pewnych

zachowań. Większość badań nad funkcjonowaniem sieci koncentrowała się właśnie na wpływie dokonywania wymuszeń sieci na jej członków, co prowadziło do wszelkiego rodzaju ograniczeń we wprowadzaniu zaawansowanych technologii lub innowacyjnych produktów przez kontrolowanie sieci dostaw i dystrybucji.

Sieci posiadają dwie charakterystyczne cechy wpływające na proces innowacyjny: cykle aktywności oraz niestabilność [Bidault, Fischer 1994, s. 373-386]. Istnienie cykli aktywności i łańcuchów transakcyjnych powoduje powstanie wymuszeń wewnątrz sieci. Różne rodzaje aktywności są systematycznie ze sobą łączone i poprzez tę sekwencyjność tworzą łańcuchy transakcyjne. Ta powtarzalność jest podstawą efektywności. Z kolei niezależność elementów tworzących system powoduje konieczność zmian, prowadząc w konsekwencji do jego niestabilności.

Wzrastająca kompleksowość i niepewność związana z działalnością badawczo-rozwojową (B+R), globalizacja przemysłu, konwergencja technologiczna czy ograniczone zasoby czynią proces innowacyjny niezwykle wymagającym w każdym środowisku, a w szczególności w tym dotyczącym zaawansowanych technologii. Aby zmierzyć się z tymi wyzwaniami przedsiębiorstwa testują różne modele rozwoju nowych produktów. Jednym z nich są sieci otwartych innowacji, które pozwalają na wykorzystanie doświadczenia partnerów w zakresie rozwoju innowacji przełomowych. Praktyka gospodarcza pełna jest przykładów udanych przedsięwzięć bazujących na współpracy partnerskiej i współdziałaniu firm w sferze innowacyjnej.

IBM dokonuje zmiany sposobu tworzenia innowacji przy wykorzystaniu modelu otwartej innowacji [Chesbrough 2003], polegającym na agresywnym rekrutowaniu partnerów do działalności B+R, takich jak np. Advanced Micro Devices, Sony, Toshiba, Freescale Semiconductor, Albany Nanotech oraz uniwersyteckich centrów badawczych. Partnerzy IBM wnieśli wkład w wysokości 1 miliarda \$ przeznaczony na zakup wyposażenia oraz zatrudnienie kadry (naukowców i inżynierów). Dodatkowo, IBM udostępnił zewnętrznym programistom około 500 patentów w dziedzinie oprogramowania. Konkurencja zazdrości firmie IBM posiadanej technologii; rocznie patentuje ona około 40.000 wynalazków, co czyni ją światowym liderem w tej dziedzinie. IBM pomogło stworzyć

Open Innovation Network, firmę zajmującą się pozyskiwaniem patentów, regulowaniem kwestii powiązanych z opłatami za ich uzyskanie oraz utrzymaniem i wspieraniem działań związanych z promowaniem oprogramowania bezlicencyjnego [Mohr, Sengupta, Slater 2010, s. 169].

Magazyn Business Week we współpracy z agencją Boston Consulting Group przeprowadza coroczną ankietę wśród kadry zarządzającej światowych firm w celu opracowania listy 50 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Składa się ona z kilku pytań poświęconych zaprezentowaniu najlepszych praktyk w zakresie innowacji. Jednym z ważniejszych przesłań, jakie dało się zaobserwować po przeanalizowaniu odpowiedzi z 2006 i 2007 roku było stwierdzenie, że nie można samodzielnie rozwijać, ani później realizować, innowacji. W coraz większym stopniu muszą być w te procesy wdrażani dostawcy, konsumenci, a nawet konkurenci. Wszystko po to, aby wspomóc tworzenie nowych pomysłów, przyspieszyć innowacje, ale także dzielić koszty i ryzyko związane z ich rozwojem.

Przedsiębiorstwa, które realizują model otwartych innowacji rozwijają procesy innowacyjne, które przekraczają lokalne klastry przemysłowe i granice państwowe. Wykorzystują przy tym różne źródła wiedzy, na które składają się zarówno technologiczne know-how oraz wiedza rynkowa. Ten nowy imperatyw w zakresie innowacji próbuje połączyć komplementarność rynku i wiedzy technologicznej z procesami innowacyjnymi przeprowadzanymi w przedsiębiorstwach w celu maksymalizacji odnoszonego przez nie sukcesu [Santos, Doz, Williamson 2004, s. 31-37]. Dodatkowo, firmy rozumiejące ważność sieci w procesie stymulowania innowacji zdają sobie sprawę, że te same siły które stymulują wewnętrzne innowacje mogą również działać na poziomie sieci według zasady: „więzi, które wiążą mogą się stać tymi więziami które łączą” [Birkinshaw, Bessant, Delbridge 2007, s. 67-84]. Przedsiębiorstwa, które chcą wykorzystać sieci dla pozyskania nowych kompetencji i relacji muszą nimi aktywnie zarządzać. Mogą one stworzyć nowe relacje z partnerami sieciowymi bądź w wymiarze lokalnym albo szerszym. Mogą zawiązywać partnerstwa z już znanymi partnerami lub mogą również wchodzić na zupełnie niezbadane terytoria. Innowacje mogą być rezultatem przypadkowego odkrycia, podobnie jak podtrzymywanie relacji w celu stworzenia nowych szans.

Alianse strategiczne kreujące innowacje otwarte

Nasilająca się obecnie konkurencja na rynkach globalnych, która wymusza obniżenie kosztów prowadzenia działalności, w tym obciążonej dużym ryzykiem działalności innowacyjnej – kieruje zainteresowanie firm w stronę współpracy. Jedną z najbardziej popularnych opcji stanowiącą formę zbliżenia między przedsiębiorstwami jest alians strategiczny. Charakteryzuje się on dużą niejednoznacznością relacji, łącząc w sobie zarówno elementy konkurencji, jak i kooperacji [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 159].

Alianse dotyczące nowych produktów to specyficzna forma partnerstwa strategicznego, które reprezentuje inne podejście do wyzwań związanych z rozwojem innowacji. Alianse dotyczące nowych produktów są sformalizowanymi wspólnymi porozumieniami między dwoma lub większą liczbą organizacji, które wspólnie zdobywają i wykorzystują informacje i know-how związane z działalnością B+R w celu rozwoju innowacji produktowych lub procesowych [Mohr, Sengupta, Slater 2010, s. 170-171]. W przypadku otwartej innowacji kluczową motywacją stojącą za aliansami dotyczącymi nowych produktów jest dostęp do nowych źródeł wiedzy. Jednakże „logika innowacji” zderza się w sposób fundamentalny z „logiką aliansu” [Sivadas, Dwyer 2000, s. 31-49]. Alianse tylko wtedy odnoszą sukces gdy zarówno cele, jak i obowiązki każdej ze stron są wyraźnie nakreślone. Ale równocześnie innowacja wymaga pewnego stopnia elastyczności i spontaniczności. Ponadto, mimo że przedsiębiorstwa zawiązują alianse w celu skorzystania z wiedzy i doświadczenia partnera, wiele z nich charakteryzuje się brakiem zaufania, które ogranicza swobodny przepływ informacji niezbędnych dla odniesienia sukcesu przez produkt.

Interesującym zagadnieniem jest rola bliskości geograficznej partnerów zaangażowanych w alianse dotyczące nowych produktów. Czy umożliwia ona poprawę komunikacji bezpośredniej między partnerami, która w konsekwencji prowadzi do bardziej wydajnego transferu wiedzy? Niektóre badania wskazują, że bliskość geograficzna jest prawdopodobnie mniej ważna niż relacje jakie zawiązują firmy między sobą (niezależnie od bliskości geograficznej) [Ganesan, Malter, Rindfleisch 2005,

s. 44-60]. Nawet przedsiębiorstwa znajdujące się blisko siebie nie mogą tej bliskości postrzegać jako danej raz na zawsze. Nieważne czy partnerzy są zlokalizowani blisko czy daleko od siebie, to firmy z branży zaawansowanych technologii zmuszone są do wykształcenia silnych powiązań relacyjnych między sobą za pomocą narzędzi komunikacji bezpośredniej. Po ich nawiązaniu kontakt może być podtrzymywany za pomocą wymiany wiadomości e-mailowych. Jest to dość efektywny i wydajny sposób na wymianę wiedzy skodyfikowanej. Jednakże w przypadku tej milczącej i nieskodyfikowanej nadal najdoskońszszym sposobem na jej transfer jest kontakt bezpośredni.

Najcenniejsza wiedza jest wiedzą ukrytą, jest ona również najtrudniejsza do przekazania. Stąd przedsiębiorstwa oferują liczne zachęty aby nawiązywać jak najbardziej bliskie porozumienia. Rzeczywiście, jedynym sposobem na poznanie umiejętności i kompetencji głęboko zakorzenionych w rutynach organizacyjnych jest pozostawanie jak najbliżej partnera. Przedsiębiorstwa poszukujące sposobu na internacjonalizację wiedzy milczącej muszą ją pozyskać poprzez model uczenia się praktycznego, który pociąga za sobą nawiązywanie wspólnych porozumień, takich jak np. joint ventures czy konsorcja naukowo-badawcze. Bliskie porozumienia o współpracy pozwalają na poznanie i zrozumienie rutyn organizacyjnych (co, jak i dlaczego jest wykonywane). Ścisłejsze relacje generują większe ryzyko niż proces międzyorganizacyjnego uczenia się. Im wyższy jest stopień innowacyjności technologicznej danego przedsiębiorstwa tym mniej prawdopodobne jest wykorzystanie bardziej transparentnych typów porozumień partnerskich (np. joint ventures, czy porozumień badawczo-rozwojowych) w porównaniu do porozumień licencyjnych czy marketingowych [Dutta, Weiss 1997, s. 343-356].

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa angażują się we współpracę nad nowymi rozwiązaniami innowacyjnymi z wielu powodów. W większości przypadków jest ona podejmowana aby umożliwić firmom dostęp do zasobów i umiejętności, które gdyby miały być przez nie wytworzone to wiązałoby się to z poniesieniem wielu nakładów. Ale jak każde przedsięwzięcie również i współdziałanie jest obarczone ryzykiem związanym z niespełnieniem wyznaczonych celów, czyli odniesieniem potencjalnego sukcesu i zdolności utrzymania się na rynku. Przyczyn tego zjawiska można upatrywać w wielości czynników determinujących przebieg badanej współpracy. Należą do nich: różne kultury organizacyjne współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, brak zasobów przydzielonych do poszczególnych procesów, brak zaufania do drugiej strony i do motywów jakimi się ona kieruje w swoim działaniu, czy też niemożność wypełnienia wcześniej zgłaszanych zobowiązań.

Funkcjonujące sieci innowacyjne budując relacje między swoimi uczestnikami dokonują na nich często wymuszeń pewnych zachowań. Takie działania powodują wszelkiego rodzaju ograniczenia we wprowadzaniu zaawansowanych technologii lub innowacyjnych produktów. Natomiast sieci otwartych innowacji – wykorzystując różne źródła wiedzy (technologiczne know-how, jak i wiedzę rynkową) pozwalają na budowanie relacji zarówno z partnerami, jak i konkurentami, a także wchodzenie z nimi w alianse strategiczne. Powyższe przedsięwzięcia uruchamiają proces międzyorganizacyjnego uczenia się bazujący równocześnie na zagospodarowaniu wiedzy pozostającej w dyspozycji członków sieci, jak i tej pochodzącej z zewnątrz, będącej często źródłem radykalnych pomysłów. W opracowaniu przedstawiono wiele interesujących przykładów komercjalizacji tych ostatnich.

Literatura:

1. Bidault F., Fischer W., *Technology Transactions: Networks over Markets*, "R&D Management", 1994, Vol. 24, No. 4.
2. Birkinshaw J., Bessant J., Delbridge R., *Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation*, "California Management Review", Spring 2007, No. 49.
3. Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge MA, 2003.
4. Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J., *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2008.
5. Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*, PWN, Warszawa 2010.
6. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
7. Drucker P., *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, New York 1969.
8. Dutta S., Weiss A.M., *The Relationship Between a Firm's Level of Technological Innovativeness and Its Pattern of partnership Agreements*, "Management Science", March 1997, No. 43.
9. Ganesan S., Malter A.J., Rindfleisch A., *Dose Distance Still Matter? Geographical Proximity and New Product Development*, "Journal of Marketing", October 2005, No. 69.
10. Lewandowska M.S., *Innowacje otwarte polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 2014, nr 2.
11. McGregor J., *The World's Most Innovative Companies*, "Business Week", 4 maja 2007.
12. Mohr J., Sengupta S., Slater S., *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Prentice Hall 2010.
13. Olko S., *Transfer technologii w procesie otwartej innowacji – szanse i zagrożenia*, http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Transfer_tehnologii_w_procesie_otwartej_innowacji_-_szanse_i_zagrozenia.pdf, [25.01.2015].
14. Santos J., Doz Y., Williamson P., *Is Your innovation Process Global?*, "MIT Sloan Management Review", Summer 2004, No. 45.
15. *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.
16. Sivadas E., Dwyer F.R., *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes*, "Journal of Marketing", January 2000, No. 64.
17. Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4, http://zif.wzr.pl/pim/?htm=2013_4_1.htm, [25.01.2015].
18. Surówka-Marszałek D., *Kształtowanie relacji między elementami sieci innowacyjnych*, „e-mentor”, 2014, nr 3 (55).
19. Tidd J., Bessant J., Pavit K., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
20. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
21. Weresa M.A., *Polityka innowacyjna*, PWN, Warszawa 2014.
22. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998.

UTRATA KOMPETENCJI Z ZAKRESU WSPÓŁPRACY WE WSPÓŁCZESNYCH SPOŁECZEŃSTWACH – WYBRANE ASPEKTY

Myślą przewodnią tego opracowania jest idea pochodząca z książki R. Sennetta *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*, iż wprawdzie (...) *tendencję do wzajemnego wsparcia mamy w genach* [Sennett 2013, s. 16], lecz współczesne społeczeństwo w istotny sposób osłabia kooperację. Monografia ta jest również inspiracją tytułu niniejszej publikacji – R. Sennett definiuje współpracę jako wymianę korzystną dla wszystkich uczestników [Sennett 2013, s. 16]. Uważa, że wchodzenie w takie obopólnie korzystne akty wymiany wymaga szczególnych umiejętności, które określa jako kompetencje dialogiczne. Owa dialogiczność jak można zrozumieć z jego wywodu zakłada umiejętność przewyciężenia *plemienności*, tendencji do działania na rzecz członków własnej wspólnoty oraz wrogości wobec obcych. W obliczu różnicowania społeczeństw współczesnych jesteśmy zdaniem R. Sennetta „zobowiązani do myślenia o innych i układania się z nimi, nawet jeśli wszyscy mają różne lojalności” [Sennett 2013, s. 15]. R. Sennett, podobnie jak inni analitycy współczesnego społeczeństwa diagnozuje utratę umiejętności tej *trudnej współpracy*. Odnosi się tu między innymi do ustaleń R. Putnama na temat kapitału społecznego. Do autora książki *Samotna gra w kręgle* [Putnam 2008] odnoszą się również, w raporcie z badania *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, J. Czapiński i T. Panek. Stwierdzają oni, że w Polsce poziom kapitału społecznego jest od wielu lat również bardzo niski. Stąd moje zainteresowanie tym tematem.

Pierwsze z przedstawionych na wstępie założeń R. Sennetta może wydawać się nieoczywiste w świetle doświadczeń z życia codziennego, a tym bardziej w konfrontacji z medialnym obrazem społecznego świata. Czy rzeczywiście człowiek jest pierwotnie skłonny do współpracy?

Zaskakującym może wydać się fakt, że za wyraziciela powyższego poglądu można uznać K. Darwina, którego koncepcja stała się przecież inspiracją do postrzegania stosunków międzyludzkich jako pola walki i konkurencji. W książce *O pochodzeniu człowieka* K. Darwin stwierdza, że o sukcesie ewolucyjnym gatunku ludzkiego stanowiły trzy elementy: zdolności intelektualne, zwyczaje społeczne i budowa ciała. Wbrew koncepcjom, noszącym miano społecznego darwinizmu, zwyczaje społeczne człowieka nie są według autora teorii ewolucji ciągłą walką, którą mogą wygrać najsilniejsi i najlepiej przystosowani. Strategia przetrwania dla *Homo sapiens*, to według ojca ewolucjonizmu, „(...) *spieszyć z pomocą swoim bliźnim i wzajemnie oczekiwać jej od nich*” [Darwin 1959, s. 121]¹.

Przedstawiony powyżej pogląd na ewolucyjne pochodzenie skłonności człowieka do współpracy miał i ma wielu zwolenników², jednak celem podjętej analizy nie jest dokonanie tu przeglądu ich dorobku. Rozważania odwołują się natomiast do koncepcji, tzw. *matrioszki współpracy* M. Ridleya, która jest pewnego rodzaju *resume* ich ustaleń [2000, s. 25-28]³. Zgodnie z tą koncepcją ludzkie społeczności i zwierzęce kolonie

¹ K. Darwin wielokrotnie wyraża swoje poglądy na temat istotnej roli wzajemnej pomocy jako czynnika ewolucji człowieka, m. in. w cytowanym tu dziele „*O pochodzeniu człowieka*” [1959, s. 105, 121, 126].

² Zaliczyć można tu m.in. twórcę socjobiologii Edwarda O. Wilsona. W Polsce propagowaniem omawianego poglądu zajmuje się zwłaszcza M. Ryszkiewicz. Na szczególną uwagę zasługują również koncepcje L. Margulis [2000] i J. Lovelocka [2003]. L. Margulis poszukuje potwierdzenia poprzez badania i eksperymenty, że większość organizmów żywych nie tylko funkcjonuje dzięki współpracy, ale także dzięki niej w ogóle powstało. J. Lovelock w kręgu partnerów wzajemnej pomocy umieszcza całą planetę a nawet kosmos. Teoria ta nosi nazwę koncepcji superorganizmu – Gai [Lovelock 2003].

³ Odnosi się on tu także do koncepcji samolubnego genu, której prekursorami byli G.C. Williams i W.D. Hamilton, a propagatorem R. Dawkins [1996].

składają się ze współpracujących organizmów, te są strukturą kooperujących tkanek, złożonych z działających zgodnie komórek. Komórki powstają dzięki połączeniu się chromosomów, złożonych z kooperujących genów. Dopiero zejście do poziomu genów pozwala zrozumieć przystosowawczą funkcję kooperacji w perspektywie ewolucyjnej. Akty wzajemnej pomocy są bowiem niezrozumiałe z punktu widzenia jednostkowego egoizmu. Można je jednak wyjaśnić, biorąc pod uwagę fakt, że głównym celem wszystkich żyjących istot jest replikacja własnych genów. Pomoc wzajemna motywowana jest więc przez genetyczny egoizm. Chęć przetrwania, bezpiecznego przeżycia i ewentualnego przekazania własnych genów nakazuje współdziałać z członkami własnej grupy i przeciwstawiać się obcej ekspansji. Przedstawiona tendencja występuje również u człowieka, nosi ona nazwę grupizmu [Ridley 2000, s. 51-53], czy – jak u R. Sennetta plemienności [Sennett 2013, s. 15].

U ludzi istnieje jednak siła, która ogranicza plemienność. Pomimo, że ludzie w swych zachowaniach nierzadko traktują partnerów interakcji jako narzędzie do realizowania własnego celu lub celu osób spokrewnionych, nie jest to ich dominujący sposób działania. Gdyby tak było, zbiorowości ludzkie nie przetrwałyby, nie mówiąc o ich rozwoju. Społeczności jednak powstają, trwają i rozwijają się, ponieważ ludzie uparcie i *nieracjonalnie* działają na rzecz większego dobra nie tylko własnego ale także innych ludzi i zbiorowości.

Problem skłonności człowieka do działania na rzecz wspólnego dobra, w sytuacji gdy egoizm jest zdecydowanie bardziej opłacalny, został sformułowany i wielokrotnie eksperymentalnie zbadany jako tzw. *dylemat więźnia*⁴. Obserwacje

z życia codziennego oraz eksperymenty z wykorzystaniem dylematu więźnia wykazały, że ludzie nie stosują wyboru racjonalnego, lecz są skłonni do działania na korzyść partnera licząc, że zachowa on się w ten sam sposób. Początkowo ta *irracjonalna* chęć do współpracy graczy w dylemat więźnia została przyjęta przez specjalistów w dziedzinie teorii gier z konfuzją i irytacją. Tłumaczono ją przede wszystkim jako brak *strategicznego wyrafinowania* osób badanych [Ridley 2000, s. 74].

Nieoczekiwanie jednak skuteczność takich strategii potwierdziły eksperymenty informatyczne. R. Axelrod [1984, 1997] organizował turnieje, które miały symulować biologiczną ewolucję. Uczestniczyły w nich proste programy, które wchodziły ze sobą w interakcje prezentując różne strategie (walkę, przebaczenie, współpracę). Najdatniejszą do przetrwania okazała się strategia, która opierała się na okazywaniu życzliwości przy pierwszym spotkaniu, a także w odpowiedzi na życzliwość partnera. W sytuacji, gdy reagował on agresywnie program również okazywał agresję, lecz nie był mściwy, kara kończyła wzajemną wrogość.

Kolejne symulacje pozwoliły badaczom dojść do wniosku, że strategia ta jest funkcjonalna, gdy zostaną spełnione dwa warunki. Po pierwsze interakcje pomiędzy potencjalnymi współpracownikami muszą trwać w czasie. Drugi warunek to konieczność zapamiętywania wyników poprzednich spotkań [Sigmunt, Nowak 1993].

Okazuje się więc, że tendencja do działania na rzecz wspólnego dobra, którą odkryto na bazie *dylematu więźnia*, nie jest bynajmniej nieracjonalna, zwłaszcza, gdy kolejne wymiany trwają w czasie i gdy możliwe jest pamiętanie wyników wcześniejszych interakcji. Takie zachowanie, posiada swoją wewnętrzną logikę. Umożliwia bowiem budowanie więzi, zaufania, wzajemnej życzliwości i koalicji. Postępując lojalnie wobec innych osób jednostka buduje kapitał, z którego może skorzystać w razie potrzeby. Ten sposób działania towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów i jest siłą, która pozwala okiełznać genetyczny egoizm oraz grupizm w celu jak najlepszego wykorzystania społecznej formy egzystencji człowieka⁵.

⁴W teorii gier mianem tym określa się sytuację obrazowaną następującym przykładem: dwóch więźniów, pozostających w izolacji od siebie, zeznaje w sprawie o niezbyt poważne przewinienie. Prokurator nie wie, że wspólnie popełnili oni także inne, ciężkie przestępstwo. Przed każdym z nich rysują się następujące możliwości działania: współpraca ze współwięźniem, czyli zachowanie milczenia i przyjęcie małej kary lub zdrada, czyli poinformowanie o cięższym przestępstwie i skorzystanie z nadzwyczajnego złagodzenia wyroku. Zdrada jest jednakże ryzykowna, ponieważ gdyby dopuścili się jej obaj, narażają się na wysokie wyroki. Z punktu widzenia ekonomicznego rachunku zysków i strat najmniej racjonalnym wyborem jest zachowanie milczenia, gdy towarzysz zdradza. W związku z tym należy się spodziewać, że bohaterzy eksperymentu zdradzą się wzajemnie.

⁵M. Ryszkiewicz stwierdza: *Jesteśmy gatunkiem o obsesyjnym wręcz przywiązaniu do odwzajemniania zaznanych dobrodziejstw. Ciągłe zagrożenie z zewnątrz wymuszało na naszych przodkach życie w grupach i kooperacji*

Jednak, jak we wstępie zaznaczono, współcześnie można zauważyć, jak określa to R. Sennett, *de-skilling* – utratę kwalifikacji z zakresu współpracy. Podaje on przykłady tego procesu z różnych regionów świata [Sennett 2013, s. 18-21].

Przyjrzyjmy się jak to wygląda w naszym kraju. Przydatne w tym celu będą ustalenia dotyczące kapitału społecznego, które pochodzą z projektu badawczego *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*. Autorzy raportu z badania, odnosząc się R. Putnama, definiują to pojęcie w następujący sposób: kapitał społeczny to *sieci społeczne regulowane normami moralnymi lub zwyczajem (a nie, lub nie tylko, formalnymi zasadami prawa), które wiążą jednostkę ze społeczeństwem w sposób umożliwiający jej współdziałanie z innymi dla dobra wspólnego* [Czapiński 2013, s 285]. Jako wskaźniki poziomu owego kapitału w Polsce autorzy raportu przyjmują, posilając się również rozstrzygnięciami R. Putnama: wzajemne zaufanie ludzi oraz ich przynależność do organizacji. Biorąc pod uwagę oba wskaźniki wnioskują, że poziom kapitału społecznego w Polsce niezmiennie od wielu lat jest bardzo niski. Z opinią, że *większości ludzi można ufać*, zgadzało się w 2013 roku 12,2% respondentów *Diagnozy*. Odwołując się do międzynarodowych badań *European Social Survey* jej autorzy stwierdzają, że zajmujemy pod względem ogólnego zaufania jedno z ostatnich miejsc w Europie. Ponadto Polacy znacznie rzadziej niż przedstawiciele innych społeczeństw wierzą w dobre intencje bliźnich (deklaruje tak jedynie 14% rodaków). Według *Diagnozy* jedynie 16% respondentów w 2013 roku deklaruje, że ludzie najczęściej starają się być pomocni.

Skłonność Polaków do stowarzyszania się gwałtownie spadła od 1989 roku – z 30,5% do 13,7 % w roku 2013. Lokujemy się pod tym względem, podobnie jak pod względem zaufania, na końcu grupy krajów objętych badaniem *European Social Survey* [Czapiński 2013, s. 286-287].

wszystkich ze wszystkimi – naznaczyło to naszą kulturę skłonnością do identyfikacji wszystkich partnerów, oceny ich wiarygodności na podstawie cech charakteru oraz pamięci ich wcześniejszych zachowań. By wzmocnić skłonność do altruizmu odwzajemnionego, wyznaczyliśmy ścisłe zasady moralne, wpajane wszystkim od urodzenia [Ryszkiewicz 2003, s. 52]. Więcej na ten temat można przeczytać w mojej książce *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym* [Bierówka 2009].

W rozważaniach nad stanem kapitału społecznego autorzy przywołują również wyniki pochodzące z badania *Diagnoza Społeczna 2013* i dotyczące kapitału ludzkiego. Kapitał ten definiują jako *zasób wiedzy, umiejętności i kwalifikacji poszczególnych osób, grup osób i całego społeczeństwa, określający ich zdolności do pracy, przystosowania do zachodzących zmian i kreatywność* [Grabowska, Węziak-Białowska, Kotowska, Panek 2013, s. 91]. Do pomiaru kapitału ludzkiego posłużyli się informacjami o wykształceniu respondentów, ich kompetencjach cywilizacyjnych oraz uczestnictwie w kształceniu ustawicznym i doksztalcaniu zmierzających do podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub innych umiejętności.

Wydaje się, że można dokonać następującego uogólnienia. Kapitał ludzki to efekt inwestowania w siebie natomiast kapitał społeczny to efekt inwestowania w relacje międzyludzkie. Autorzy przedstawiają szereg analiz, które prowadzą ich do wniosku, że w społeczeństwach słabiej rozwiniętych rozwój jest skorelowany ze wzrostem kapitału ludzkiego, lecz na kolejnym etapie rozwojowym konieczne jest inwestowanie w kapitał społeczny. *Żyjemy w kraju* – pisze J. Czapiński – *coraz bardziej efektywnych jednostek i niezmiennie nieefektywnej wspólnoty* [Czapiński 2013, s. 297]. Polska, według niego – wkrótce przekroczy próg zamożności, powyżej którego dalsze inwestowanie w kapitał ludzki przestanie wystarczać, a konieczne stanie się budowanie kapitału społecznego, do podtrzymania dalszego rozwoju. Jednak problem leży w tym, że o ile w kapitał ludzki można inwestować indywidualnie o tyle poszerzanie kapitału społecznego jest procesem wieloaspektowym, historycznym, zależnym od procesów zachodzących w sferze publicznej. Istotne w tym procesie instytucje to szkoła, samorząd, urząd, elity, w tym politycy – gdzie, jak stwierdza J. Czapiński trudno szukać zachęty do większego wzajemnego zaufania i większej gotowości do współpracy.

Konkludując rozważania warto powrócić ponownie do książki *Razem*, aby tym razem wskazać przyczyny, dla których według R. Sennetta, współczesność nie pozwala realizować się ludzkiej tendencji do współpracy. Mechanizmy te istnieją także w Polsce.

Po pierwsze za warunki nieprzyjazne współpracy odpowiedzialne są rosnące nierówności w poziomie życia ludzi, będących członkami

tych samych społeczności. Poziom nierówności w Polsce, mierzony współczynnikiem Giniego, można określić jako średni, na tle krajów Unii Europejskiej i OECD. Wartość współczynnika różni się w zależności od źródła danych. Według jednego z nich (bardziej optymistycznego) suma dochodów 20% najbogatszych gospodarstw domowych w Polsce była w 2012 roku pięciokrotnie wyższa niż suma dochodu 20% najbiedniejszych [Wójcik-Żołądek 2013, s. 2]. Nierówności powodują, że ludzie nie dzielą tych samych doświadczeń, ponadto budzą ogromną frustrację w obrębie klas niższych.

Mechanizmy te zostały już dawno opisane na gruncie socjologii, chociażby w ramach koncepcji dewiacji czy teorii subkultur. R. Sennett podkreśla, że plemienność czyli zamykanie się w obrębie własnej wspólnoty jest oczywistą konsekwencją takiego stanu rzeczy [Sennett 2013, s. 19]. I to – można dodać – zamykanie się zarówno na dole jak i u góry hierarchii społecznej.

Drugą przyczyną utraty kompetencji dialogicznych – która wydaje się szczególnie istotna z punktu widzenia tematu prowadzonych dociekań – jest specyfika współczesnego systemu pracy. Wspieranie kooperacji w organizacjach to zdaniem R. Sennetta raczej teoria niż praktyka [Sennett 2013, s. 19-20]. Teoretycznie specjaliści z zakresu pracy zespołowej wskazują, że zespoły efektywne opierają się na zaangażowaniu i odpowiedzialności ich członków. *Odpowiedzialność wynikająca ze współtworzenia wywołuje znacznie wyższy poziom zaangażowania niż odpowiedzialność oparta tylko na poczuciu obowiązku* – relacjonuje wyniki badań J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha B. Kożusznik [Kożusznik 2002, s. 114].

Badania dowodzą również przewagi kooperatywnych struktur zadań nad rywalizacyjnymi, zarówno jeśli chodzi o poziom wykonania jak i wpływ na kondycję psychiczną członków zespołów [Brown 2006, s. 47]. Jednakże praktyki związane z zarządzaniem przewidują raczej przeciwdziałanie zbytniemu wrośnięciu członków w zespół niż wspierają integrację i spójność grup.

R. Sennett mówi także o tak zwanym *efekcie silosa* czyli sytuacji odseparowania zarówno poszczególnych jednostek w organizacjach jak i pracowników. Nie dzielą się oni wiedzą i zdobywaniem już doświadczeniem. Ponadto, częste zmienianie środowiska pracy nie przyczynia się do lojalności ani wobec organizacji ani wo-

bec współpracowników. Jak obrazowo opisuje to R. Sennett każdy *zajmuje się własną działką* [Sennett 2013, s. 20].

Kooperacja zamiast rywalizacji okazuje się także bardziej efektywna w procesach nauczania. Można także z polskiej perspektywy przychylić się do opinii cytowanego powyżej R. Browna, że z tego punktu widzenia należy zakwestionować program obowiązujący w naszych instytucjach oświatowych i miejscach pracy, gdzie kładzie się nacisk na metody rywalizacyjne. *„Dane dowodzą, że te metody są wręcz bezproduktywne”* – pisze R. Brown [2006, s. 48]. W Polsce również podkreśla się konieczność uspołecznienia szkoły, co rozumie się zwłaszcza jako zmniejszenie rywalizacji na rzecz współpracy. Świadczą o tym chociażby wnioski z otwartej dyskusji o stanie polskiej edukacji, która odbyła się podczas Ogólnopolskiego Festiwalu Szkoły z Klasą 2.0 [Centrum Edukacji Obywatelskiej 2014, 21.01.2014].

Jako trzecią przyczynę nieumiejętności podejmowania trudnej współpracy amerykański socjolog podaje lęk przed różnorodnością. Dobrze to widać chociażby na przykładzie stosunku Polaków do homoseksualistów, na co zwracają również uwagę autorzy *Diagnozy*. Jedynie 8,5% respondentów w 2013 roku zgodziło się z opinią, że homoseksualiści powinni móc układać sobie życie według własnych przekonań [Czapiński 2013, s. 287]. Reakcją na różnorodność może być według R. Sennetta wycofanie się do własnego świata lub dążenie do kulturowej homogenizacji, czyli upodobnieniu gustów, stylów życia, wyglądu przestrzeni publicznych [Sennett 2013, s. 20-21].

Polska odmiana lęku przed różnorodnością może być spuścizną po zaistniałej w okresie realnego socjalizmu tak zwanej *próżni socjologicznej*, czyli zanikiem identyfikacji obywateli ze strukturami średniego szczebla, znajdującymi się pomiędzy rodziną i przyjaciółmi, a narodem [Nowak 1979, s. 160]. Próżnia ta opierała się na braku zaufania do osób niebędących przedstawicielami najbliższego otoczenia, w wyniku postrzegania rzeczywistości społecznej jako potencjalnie wrogiej, kontrolującej, opierającej się na ograniczeniu podstawowych praw jednostek. Wszelkie akty współdziałania i współpracy, które wykraczały poza ramy więzi rodzinnych i przyjacielskich, a nie były inicjowane przez system sprawowania władzy, postrzegane były przez ten system jako potencjalne zagrożenie dla jego egzystencji

i zwalczane. Przyczyniło się to do destrukcji polskich tradycji pomocniczości oddolnej.

Jako konkluzję dodać należy, że przedstawione tu spostrzeżenia R. Senneta są wyrazem przemian społecznych, które zachodzą od lat 60. XX wieku. Zakorzenione są w rewolucji młodzieżowej tego okresu oraz rewolucji informacyjnej i komunikacyjnej. Efektem tych zmian jest zbudowanie nowego fundamentu dla funkcjonowa-

nia społeczeństwa. Ten fundament to indywidualizm, wolność, niezależność, satysfakcja z życia i podążanie za przyjemnością⁶. Swoista emancypacja jednostki od społeczeństwa stała się jednak, jak każda zmiana, brzemenna w skutki także negatywne. Jednym z nich jest właśnie zatracenie umiejętności współpracy i konieczność uczenia się jej od nowa, choć na zmienionych już – w wyniku zaistnienia nowych okoliczności warunkach.

Literatura:

1. Axelrod R., *The complexity of cooperation: Agent – based of Competition and Collaboration*, Princeton University Press, Princeton 1997.
2. Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York 1984.
3. Bierówka J., *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.
4. Centrum Edukacji Obywatelskiej, *Czego uczy polska szkoła?* <http://www.ceo.org.pl/pl/szkolaz-klasa2zero/news/czego-uczy-polska-szkola>, [21.01.2014].
5. Czapiński J., *Stan społeczeństwa obywatelskiego. Kapitał społeczny*, [w] *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków – Raport*, (red.) J. Czapiński i T. Panek, Contemporary Economics, Warszawa 2013.
6. Darwin K., *O pochodzeniu człowieka*, [w:] *Dzieła Wybrane*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 1959.
7. Dawkins R., *Samolubny gen*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 1996.
8. Grabowska I., Węziak-Białowolska D., Kotowska I.E., Panek T., *Warunki życia gospodarstw domowych. Edukacja i kapitał ludzki*, [w] *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków – Raport*, (red.) J. Czapiński i T. Panek, Contemporary Economics, Warszawa 2013.
9. Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
10. Lovelock J., *Gaja. Nowe spojrzenie na życie na ziemi*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2003.
11. Nowak S., *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne”, 1979, nr 4.
12. Putnam R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
13. Ridley M., *O pochodzeniu cnoty*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
14. Ryszkiewicz M., *Solidarność w naszych genach*, „Newsweek”, 2003, nr 51-52.
15. Sennett R., *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 2013.
16. Sigmunt K., Nowak M., *Chaos and the evolution of cooperation*, “Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America”, 1993, vol. 90.
17. Wójcik-Zołądek M., *Nierówności społeczne w Polsce*, „Infos”, 2013, nr 20. [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/942250857B274E5CC1257C190049BCDC/\\$file/Infos_157.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/942250857B274E5CC1257C190049BCDC/$file/Infos_157.pdf).

⁶ Przedstawiona tu charakterystyka nowego typu społeczeństwa, które wylania się po nowoczesności jest zarysowana tu jedynie hasłowo. Nie odnoszę się także to autorów rozważań na temat tej zmiany, ponieważ byłaby to zbyt obszerna analiza, która nie wydaje się tu potrzebna. Stanowi on główny punkt odniesienia współczesnej socjologii.

ZASOBY RELACYJNE CZYNNIKIEM ROZWOJU KONCEPCJI „OPEN INNOVATION” W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wstęp

W literaturze przedmiotu związanego z naukami o zarządzaniu można znaleźć różne definicje dotyczące zasobów. W ogólnym znaczeniu zasoby organizacji stanowią zróżnicowane dobra będące do jej dyspozycji i wykorzystywane na potrzeby związane z realizacją wyznaczonych przez tę organizację celów. Stanowią one źródło generowania określonych wartości [Masłyk-Musiał 2012, s. 212]. W podobny sposób pojęcie to definiują inni autorzy m.in. Z. Martyniak dokonując analizy słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa porównuje zasoby również do dóbr będących do jego dyspozycji [Martyniak 1996, s. 312]. Z kolei A. Hamrol zasobem określa dowolny przedmiot potrzebny do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo założonego celu [Hamrol 1998, s. 138-139]. Powyższe ujęcia sprowadzają omawiane pojęcie do dosyć ogólnego sformułowania, jakim są „dobra” bądź „przedmioty” stąd też można je zaliczyć do definicji o dosyć szerokim znaczeniu, których wspólnym elementem jest efekt końcowy w postaci „osiąganego celu”.

W węższym znaczeniu zasoby odnoszone są do konkretnych elementów (części składowych) tworzących dostępny i wykorzystywany w danym momencie potencjał konkretnej organizacji. Takiego zdania jest J. Miller, który zasobem określa „składnik ekonomiczny wykorzystywany lub zużywany w trakcie realizacji działań” [Miller 2000, s. 44]. Składnikami takimi według Z. Martyniaka mogą być: „(...) struktury organizacyjne, zasoby finansowe, metody, wynalazki i licencje, produkty i usługi oraz klienci łącznie tworząc tzw. bogactwo danej organizacji” [Martyniak 1996, s. 312]. Z kolei M. Strużycki wyróżnia trzy podstawowe grupy takich składników (ze względu na źródło pochodzenia): naturalne, wśród których wymie-

nia m.in. ziemię i dary natury, którym wartość ekonomiczna nadawana jest w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej; będące efektem pracy ludzkiej, do których zalicza wiedzę i umiejętności oraz nabyte (kapitałowe – najczęściej w formie rzeczowej i/ lub pieniężnej) tzn. umożliwiające funkcjonowanie organizacji, które są dane i rozwijane w wyniku prowadzonej działalności oraz takie, które firma posiada lub którymi może dowolnie dysponować. Stąd też wyróżnia on zasoby: naturalne, pracy i kapitałowe [Zarządzanie przedsiębiorstwem 2004, s. 69]. Jak z powyższego wyraźnie widać, składniki te decydują o rodzaju konkretnych zasobów nadając im właściwą nazwę (np. zasoby ludzkie) oraz wpływają one na dokonany w praktyce ich podział. Jeden z klasyków teorii zasobowych (J.B. Barney) wyróżnia ich cztery podstawowe rodzaje [Barney 1997, s. 143-144]: zasoby finansowe (pieniężne), zasoby fizyczne (technologie, maszyny, urządzenia, budynki, zapasy), zasoby ludzkie (pracownicy i ich wiedza, doświadczenie, wzajemne relacje), kapitał organizacyjny (struktura organizacyjna, procesy planowania, kultura organizacyjna, reputacja, relacje wewnętrzne jak i na zewnątrz organizacji). Jednakże najczęściej spotykany obecnie podział obejmuje: zasoby materialne, niematerialne i ludzkie. Jest to zgodne z podejściem zasobowym (*Resource Based View*), według którego przedsiębiorstwo jest wiązką unikatowych materialnych i niematerialnych zasobów oraz umiejętności. Niektóre z nich są nabywane na rynku w postaci gotowych licencji, czy też technologii, inne zaś powstają w wyniku własnych zdolności (rozwijane są samodzielnie) w długim okresie (przykładami mogą być: relacje, wiedza oraz reputacja) [Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej... 2006, s. 63-64].

* Politechnika Łódzka

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie krótkiej analizy w zakresie stosowania koncepcji *Open Innovation* (OI) wśród grupy małych i średnich przedsiębiorstw, dokonanej na podstawie badań przeprowadzonych na grupie dużych organizacji gospodarczych.

Zasoby relacyjne jako przykład zasobów niematerialnych w założeniach koncepcji *open innovation*

W klasycznym ujęciu zasoby organizacji dzieli się na trzy podstawowe grupy: zasoby materialne, niematerialne i ludzkie. O ile pierwsza grupa (w literaturze przedmiotu) jest uporządkowana i stabilna (obejmuje: rzeczowe aktywa trwałe, zasoby finansowe oraz zapasy) o tyle cech tych nie można odnieść do drugiej grupy zasobów tj. niematerialnych. Świadczy o tym duża różnorodność zasobów zaliczanych do tej grupy i dokonywanego w związku z tym podziału. Najczęściej wśród zasobów niematerialnych wymienia się: zasoby organizacyjne, licencje, patenty, nazwa firmy, logo, marka, czy też reputacja [Michalak 2007, s. 59]. Do nich można jeszcze dodać: informację, technologię, wiedzę, kompetencje, kulturę organizacyjną, zasoby relacyjne (klienckie, partnerskie), prawa własności intelektualnej, prawa autorskie, nazwę organizacji, czy też nawet lokalizację [Marek, Białasiewicz 2008, s. 131]. Najlepszym sposobem definiowania zasobów niematerialnych wydaje się być określenie cech odróżniających je od zasobów materialnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się m.in. na różnice wynikające z miejsca wykorzystywania tych zasobów, czasu niezbędnego do pozyskania zasobów, czy też transferu tej wiedzy. S. Marek i M. Białasiewicz podkreślają takie ich cechy jak: możliwość wykorzystania zasobów niematerialnych w wielu miejscach jednocześnie (nie posiadają określonej - stałej jednej lokalizacji), pozyskanie tych zasobów wymaga często długiego czasu i dość dużych nakładów (nie zawsze finansowych), ich komercjalizacja jest utrudniona, gdyż zasoby te są ściśle przypisane do danego podmiotu (często nierozdzielnie np. w przypadku logo przedsiębiorstwa, czy znaku towarowego), oraz deprecjacja tych zasobów nie następuje w wyniku wykorzystywania (najczęściej jest w trakcie ich wykorzystywania następuje ich wzbogacenie – co ma miejsce w odniesieniu do zasobów relacyjnych) [Marek, Białasiewicz 2011, s. 133].

Zasoby relacyjne trafnie określone zostały w kategoriach zasobów niematerialnych, jako te „(...)”, które powstają przez budowanie wieloaspektowych powiązań między organizacją, a jej otoczeniem. Są to relacje między organizacją a jej klientami, dostawcami, odbiorcami, konkurentami, środowiskiem opiniotwórczym, naukowym” [Masłyk-Musiał 2012, s. 259].

Ciekawe podejście prezentuje R. Oczkowska, G. Śmigiełska w książce A. Stabryły uważając, że zasoby relacyjne wynikają z „wzajemnego zaufania, szacunku i przyjaźni” powstających pomiędzy poszczególnymi osobami (pracownikami) powiązanych ze sobą przedsiębiorstw. Tego typu powiązania są efektem wzajemnych kontaktów osobistych, czy też kontynuowanej „w ciągu lat współpracy, a ich fundamentem jest zaufanie wywodzące się z osobistych przekonań i norm etycznych (...)” [Oczkowska, Śmigiełska 2005, s. 86]. Na uwagę zasługuje podkreślenie w tej definicji roli jaką odgrywiają pracownicy zatrudnieni w organizacji, gdyż to oni są „nośnikami” i twórcami powstających zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz więzi organizacyjnych. Doskonale podkreśla to B. Mikuła, który w swojej definicji dotyczącej powiązania zasobów ludzkich z zasobami organizacji napisał, że to „ludzie tworzą relacje między sobą wewnątrz organizacji” jak i na zewnątrz. Zaznacza on dalej, że relacje te pozwalają „wchodzić w interakcje z podmiotami otoczenia (...) i wykorzystywać zasoby nie będące w posiadaniu” przedsiębiorstwa (organizacji wiedzy), czego skutkiem są „oparte na wiedzy wyrafinowane produkty lub usługi pozwalające maksymalizować wyniki ekonomiczne i wzmacniać pozycję konkurencyjną” [Mikuła 2006, s. 95]. Zasoby relacyjne mogą więc posiadać charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny, z których te drugie są niezwykle istotne dla organizacji stając się często jej „siłą napędową” (zgodnie z założeniami koncepcji OI). Wymagają więc one kształtowania „właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa” [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 355]. Organizacje funkcjonują bowiem w systemie otwartym (otoczeniu), charakteryzującym się znacznym stopniem współzależności społeczno-gospodarczych [Żbikowska, Potocki 2011]. Otoczenie jest skomplikowanym system „wielu zmiennych zewnętrznych (m.in.:

trendów, zdarzeń, rynków), które tworzą kontekst działania przedsiębiorstwa” [Potocki 2000, s. 119].

Koncepcja OI swoje źródło miała w założeniu opartym o przekonanie braku możliwości rozwoju innowacyjnego (rozwoju poprzez innowacje) przedsiębiorstw wykorzystujących tylko i wyłącznie swojej wewnętrzne zasoby. Twórcą i propagatorem tej koncepcji był H. Chesbrough [Chesbrough 2006], który twierdził że rozwój ten możliwy jest dzięki wykorzystaniu dwóch źródeł wiedzy: wewnętrznej (czyli tej którą w danym momencie podmioty dysponują i jest ona dla nich użyteczna – brak kryterium użyteczności powinien być argumentem przemawiającym do jej wypchnięcia do otoczenia tzw. *outflow*) i zewnętrznej „zdobywanej” w wyniku eksploracji otoczenia (tzw. *inflow*) i procesu jej adaptacji do własnych realiów. Z czasem powyższe założenie ewaluowało i zaobserwowano, że w praktyce koncepcja ta nie ma charakteru dualistycznego polegającego na wzajemnej wymianie zasobów. Zazwyczaj podmioty ograniczają je do eksploracji otoczenia (co jest charakterystyczne szczególnie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw), co wynikać może m.in. ze zbyt skromnego ich zaangażowania w prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej. Wypychanie mało użytecznej wiedzy odnosi się głównie do dużych organizacji, które prowadzić badania uzyskują często wyniki niezgodne z ich oczekiwaniami (lub o marginalnym dla nich znaczeniu) z czego „skwapliwie” korzystać mogą podmioty mniejsze. Oczywiście proces ten odbywa się poprzez komercjalizację osiągnięć badawczych przynosząc pożytek dla kilku współpracujących ze sobą parterów [Tether, Tajar 2008]. Współpraca ta może mieć miejsce w ramach tworzonych często sieci i powiązań międzyorganizacyjnych. Jednakże bez względu na formę współpracy zasadnicze znaczenie ma tutaj kształtowanie zasobów relacyjnych (interakcja z innymi podmiotami otoczenia), które są warunkiem koniecznym rozwoju tej koncepcji. Oczywiście liczy się nie tylko liczba nawiązanych relacji, ale przede wszystkim ich jakość dzięki której „(...) tworzone są oparte na wiedzy wyrafinowane produkty lub usługi pozwalające maksymalizować wyniki ekonomiczne i wzmacniać pozycję konkurencyjną” [Mikuła 2006, s. 95].

Zasoby relacyjne a koncepcja OI wśród małych i średnich przedsiębiorstw – badania empiryczne

Metodyka badania i hipotezy badawcze

Badania przeprowadzone zostały w 2014 na grupie dużych przedsiębiorstw (zatrudniających więcej niż 250 osób), które z własnego punktu widzenia dokonały oceny jakości współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (ich potencjału relacyjnego). Badanie to uwzględniło 6 województw na terenie Polski, obejmując próbę 100 wybranych organizacji spełniających określone kryteria, z których najważniejsze dotyczyło prowadzenia wspólnej działalności innowacyjnej z badaną grupą przedsiębiorstw (tj. MSP). Zostało ono przeprowadzone metodą badań bezpośrednich (CATTI) w ramach realizowanego obecnie projektu naukowego finansowanego przez NCN na lata 2013–2016¹. Zasadniczym celem tych badań było zidentyfikowanie potrzeb (i ich ocena) wśród małych i średnich w zakresie tworzenia i kształtowania zasobów relacyjnych zarówno z dużymi podmiotami, jak i instytucjami otoczenia biznesu oraz jednostkami badawczymi. Ze względu na ograniczoną objętościowo formę niniejszego opracowania skoncentrowano się na pierwszym (wspomnianym powyżej) elemencie i to w sposób bardzo ograniczony. Przyjęto zatem hipotezę główną, która brzmi: „Małe i średnie przedsiębiorstwa są skłonne do współpracy w zakresie rozwoju innowacyjnego (i kształtowania swoich zasobów relacyjnych) z dużymi organizacjami w otoczeniu”. Hipotezie tej przyporządkowano kilka hipotez cząstkowych:

1. Skłonność do współpracy (skłonności do OI) małych i średnich przedsiębiorstw dotyczy w równym stopniu wszystkich wybranych (poddanych badaniu) obszarów działalności innowacyjnej;
2. Stosowanie koncepcji OI w badanej grupie przedsiębiorstw (MSP) zróżnicowane jest ze względu na: obszar działalności innowacyjnej oraz rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej w podziale na: usługi, produkcję czy handel;
3. Skłonność do stosowania koncepcji OI determinowana jest wieloma czynnikami, z których największe znaczenie mają zdol-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03085.

ności i chęci absorpcyjne małych i średnich przedsiębiorstw.

Weryfikacja powyższej hipotezy głównej jak i hipotez szczegółowych odbędzie się (jak to powyżej zaznaczono) w oparciu o dane uzyskane w wyniku badania dużych organizacji, stąd też należy stwierdzić, że posiadają one charakter znacznie bardziej obiektywny, gdyż są opiniami podmiotów działających (współpracujących) bezpośrednio z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Weryfikacja założonych hipotez dotyczących stosowania koncepcji OI i kształtowania zasobów relacyjnych

Pierwsza z założonych hipotez dotycząca szerokiego spektrum relacji z dużymi podmiotami zakłada duży poziom skłonności małych i średnich przedsiębiorstw do współpracy, a tym samym spore ich zasoby relacyjne. Im współpraca ta będzie obejmowała większość obszarów dotyczących działalności innowacyjnej, tym w większym stopniu świadczyć to będzie o ich skłonności do „otwartości” na otoczenie. W grupie 612 dużych przedsiębiorstw objętych badaniem, udało się znaleźć jedynie 100 takich, które podejmowały wspólne działania innowacyjne z omawianym sektorem MSP, co stanowi 16,3%. Jedną z zasadniczych przyczyn (według opinii tych dużych podmiotów współpracujących) jest brak zainteresowania lub też (bardzo) słabe zainteresowanie ze strony MSP taką współpracą (łącznie tak twierdzi ok. 31% badanych). Dla porównania inne przyczyny odgrywają znacznie mniejszą rolę m.in: zbyt duże ukierunkowanie na własne zasoby a nie na otoczenie (18,49%), zbyt duże nastawienie na rywalizację a nie na współpracę (16,12%), czy też brak elastyczności w działaniu (19,23%). Pod względem obszarów zainteresowań należy natomiast stwierdzić, że nie

wszystkie z nich znajdują się na liście najbardziej „pożądanych” ze strony małych i średnich przedsiębiorstw (tabela 1).

Z zaprezentowanych powyżej danych, wyraźnie wynika, że istnieje dość duże zróżnicowanie w zakresie zainteresowania współpracą, a tym samym kształtowaniem własnych zasobów relacyjnych. Ocena pomiędzy 3-4 oznacza „małą – średnią”, natomiast pomiędzy 4-5 „średnią – dużą” skłonność tych przedsiębiorstw do współpracy. Największe zainteresowanie w tym zakresie MSP przejawiają w odniesieniu do „świadczenia im różnych usług” o charakterze innowacyjnym, a najmniejszą w obszarze „wymiany zasobów”. Na podstawie powyższego należy więc zweryfikować hipotezę negatywnie, gdzie nie można mówić o równym stopniu zainteresowania skłonności do współpracy wszystkich wybranych (poddanych badaniu) obszarów działalności innowacyjnej.

Druga z częściowych hipotez zakłada, że skłonność do współpracy MSP z dużymi podmiotami jest zróżnicowana ze względu na obszar prowadzonej działalności innowacyjnej oraz rodzaj działalności gospodarczej (usługi, produkcja, handel) (tabela 2).

Zaprezentowane powyżej dane pozwalają wyciągnąć kilka dosyć ciekawych wniosków. Po pierwsze, stosowanie koncepcji OI wśród MSP (jak wcześniej wskazano – tabela 1) najbardziej „popularne” jest w obszarze „świadczenia usług” innowacyjnych w odniesieniu do takich branż jak: handel (55,1%) i usługi (43,9). Po drugie, kolejne miejsce pod względem skłonności do współpracy (OI) zajmuje „działalność wdrożeniowa” (31,3%), gdzie największe znaczenie ma wśród przedsiębiorstw produkcyjnych (34,5%) oraz usługowych (30,3%). Po trzecie,

Tabela 1. Średni poziom zainteresowania działalnością innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami dużymi w czterech obszarach poddanych badaniu

Obszar działalności innowacyjnej w zakresie współpracy MSP z dużymi podmiotami	Średni poziom zainteresowania ze strony MSP (gdzie: 1 – oznacza brak zainteresowania; 6 – bardzo duże zainteresowanie)
Współpraca w ramach działalności badawczo-rozwojowej	3,61
Współpraca w ramach działalności wdrożeniowej	3,97
Współpraca polegająca na wymianie zasobów	3,32
Współpraca polegająca na świadczeniu różnych usług	4,53

Źródło: badania własne dla n=100.

Tabela 2. Poziom skłonności MSP do współpracy z dużymi podmiotami ze względu na obszar działalności innowacyjnej oraz rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (w %)

Obszar prowadzonej działalności innowacyjnej	Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej			Średnio
	usługi	handel	produkcja	
Współpraca w ramach działalności badawczo-rozwojowej	19,7	6,8	20,7	17,6
Współpraca w ramach działalności wdrożeniowej	30,3	27,5	34,5	31,3
Współpraca polegająca na wymianie zasobów	6,0	10,3	6,9	7,18
Współpraca polegająca na świadczeniu różnych usług	43,9	55,1	37,9	43,8

Źródło: badania własne dla n=100.

znacznie w tym zestawieniu różnią się od tych poprzednich dwa pozostałe obszary działalności, gdzie średni poziom współpracy kształtuje się w wysokości 17,6% (dotyczy współpracy badawczo-rozwojowej) oraz 7,18% (związanej z działalnością obejmującą wymianę zasobów). Powyższe zestawienia liczbowe pozwalają jednoznacznie pozytywnie zweryfikować hipotezę zakładającą zróżnicowanie stosowania koncepcji OI od dwóch zasadniczych elementów tj. obszaru prowadzonej działalności innowacyjnej oraz rodzaju działalności gospodarczej. W ujęciu pragmatycznym weryfikacja tak postawionej hipotezy ma bardzo duże znaczenie, gdyż pozwoli dużym podmiotom dopasowywać swoją ofertę do potrzeb konkretnej grupy odbiorców (np. działalność badawczo-rozwojową nie tylko do podmiotów produkcyjnych ale również usługowych). W ujęciu poznawczym (teoretycznym) hipoteza ta „pozwoliła” na określenie stopnia skłonności do współpracy w ramach koncepcji OI, gdzie okazuje się że „najchętniej” MSP korzystają ze świadczeń na rzecz oferowanych usług m.in. takich jak: doradczych i informacyjnych, przygotowania ekspertyz i analiz w zakresie rozwoju innowacyjnego, czy też promowania rozwiązań innowacyjnych w otoczeniu.

Trzecia (ostatnia) z założonych hipotez opisuje czynniki determinujące skłonność do stosowania koncepcji OI i rozwoju zasobów relacyjnych (w kontekście współpracy z dużymi podmiotami). Oceny znaczenia tych czynników dokonano tylko w odniesieniu do obszaru działalności innowacyjnej cieszącej się największym zainteresowaniem wśród małych i średnich przedsiębiorstw tj. współpracy polegającej na „świadczeniu różnego rodzaju usług” (tabela 3).

Dane zaprezentowane powyżej wskazują na kilka istotnych wniosków. Odrzucając „skrajne” oceny zainteresowania MSP współpracą z dużymi podmiotami (na poziomie „umiarkowanym i bardzo dużym”) należy stwierdzić, że zdolności absorpcyjne są określone na wysokim poziomie (ok. 45–52%). Zdolności te oznaczają w szerokim rozumieniu niewątpliwie umiejętności w zakresie identyfikowania okazji i nabywania innowacyjnych zasobów zewnętrznych, ich adaptacji do własnych potrzeb czy też chęci w zakresie pozyskiwania tych zasobów w ramach rozwijanej współpracy. Z jednej strony świadczy to o dużej elastyczności małych i średnich przedsiębiorstw, które głównie ze względu na swoją wielkość potrafią dostosować się do otoczenia pozyskując z niego naj-

Tabela 3. Główne determinanty wpływające na skłonność w zakresie stosowania koncepcji OI (usługi)

Badane determinanty wpływające na stosowanie koncepcji OI	Poziom zainteresowania (w%)		
	umiarkowany	duży	bardzo duży
chęci i zdolności do identyfikowania okazji łatwego i szybkiego nabycia takich zasobów	33,33	52,17	14,52
chęci i zdolności do kreowania pomysłów, innowacji	34,72	51,38	13,88
chęci i zdolności do gromadzenia nadmiaru zasobów	61,0	30,50	8,47
chęci i zdolności do adaptacji takich zasobów	46,66	45,0	8,33
chęci i zdolności do pozyskiwania innowacji w otoczeniu	33,33	49,27	17,39

Źródło: badania własne dla n=100.

bardziej przydatne dla nich „elementy” (zasługują na ogólne określenie „organizacji uczących się”), z drugiej zaś strony wskazuje, że zaczynają doceniać innowacyjność jako czynnik sprzyjający ich rozwojowi i podnoszenia konkurencyjności na rynkach poprzez udoskonalanie swoich możliwości absorpcyjnych i „łapania okazji” w ramach kształtowanych zasobów relacyjnych. Wobec powyższego należy stwierdzić, że zakładaną hipotezę należy zweryfikować pozytywnie tzn. że zdolności absorpcyjne tych przedsiębiorstw odgrywają kluczową rolę w ich rozwoju organizacyjnym opartym o innowacje.

Podsumowanie

Zawarte w niniejszym opracowaniu dane pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy głównej, która brzmi: Małe i średnie przedsiębiorstwa są skłonne do współpracy w zakresie rozwoju innowacyjnego (i kształtowania swoich zasobów relacyjnych) z dużymi organizacjami w otoczeniu. Jednakże jak pokazują badania jedynie ok 16% dużych przedsiębiorstw taką współpracę podejmuje. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy poszukiwać zarówno po stronie dużych (które nie zawsze chcą udostępniać swoje zasoby w otoczeniu), jak też małych i średnich podmiotów (często okazujących niechęć i brak zainteresowania dla takiej współpracy). Stąd też można stwierdzić, że kształtowanie zasobów relacyjnych i stosowanie koncepcji OI pomiędzy tymi grupami przedsiębiorstw jest dosyć trudne. Jednak jak zaznaczono powyżej ma ono miejsce w dość ograniczonym zakresie (w krajach Europy zachodniej: Austria, Niemcy

koncepcja ta stosowana jest na poziomie 32,5%) [Lichtenthaler 2008, s. 148-157].

Weryfikacja natomiast hipotez szczegółowych potwierdziła duże zróżnicowanie omawianej współpracy między podmiotami w zasadzie, w każdym z omawianych obszarów badawczych: prowadzonej działalności innowacyjnej, zachodzących związków pomiędzy działalnością innowacyjną a branżą gospodarczą, ocenionym (przez duże organizacje) poziomem zainteresowania MSP rozwijaniem współpracy w określonych dziedzinach działalności innowacyjnej czy też determinant wpływających na skłonność w zakresie stosowania koncepcji OI wśród omawianego sektora przedsiębiorstw. Zróżnicowanie to jest zgodne z logicznym schematem zachowań organizacyjnych, kształtowanym przez założone cele i procesy rozwoju poprzez stosowanie koncepcji OI wśród tych podmiotów. Jedyne co zastanawia to relatywnie mały udział współpracy ukierunkowanej na badania i rozwój, co świadczy o skromnej „popularności” tego obszaru działalności innowacyjnej. Jaka jest tego przyczyna i gdzie ma ona swoje źródło – po stronie dużych organizacji, czy też małych podmiotów, które nie są docenianymi partnerami w tym zakresie? Odpowiedzi na to pytanie, jak i inne staną się niewątpliwie przedmiotem rozważań w kolejnych opracowaniach stanowiących reasumpcję przeprowadzonych (i nadal trwających w tym zakresie) badań w ramach projektu naukowego pt.: „Koncepcja *open innovation* w małych i średnich przedsiębiorstwach – modele, trendy i uwarunkowania rozwoju”.

Literatura:

1. Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997.
2. Chesbrough H., *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, Boston MA, Harvard Business School Press, 2006.
3. Hamrol A., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
4. Lichtenthaler U., *Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions*, “IEEE Transactions on Engineering Management”, 2008, Vol. 55, No. 1.
5. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Drukarnia ANTYKWA S.C., Kluczbork 1996.
6. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2012.
7. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
8. Miller J., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG Press, Warszawa 2000.
9. Oczkowska R., Śmigielska G., *Powiązania sieciowe w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, (red.) A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
10. Potocki A., *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
11. Tether B.S., Tajar A., *Beyond industry – university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base*, “Research Policy”, 2008, Vol. 37, No. 6-7.
12. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
13. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, (red.) M. Strużycki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
14. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) M. Stankiewicz, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006.
15. Zbikowska A., Potocki A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

TRANSAKCJE FUZJI I PRZEJĘĆ JAKO PRZEJAW GLOBALIZACJI W PRAKTYCE

Wstęp

Zarówno na świecie jak i w Polsce można zaobserwować w ostatnich latach wzmożone tendencje do integracji działań wśród podmiotów gospodarczych. Coraz więcej firm dostrzega liczne korzyści płynące z koncentracji kapitału. Przedsiębiorstwa, albo z powodu braku kapitału, albo skuszone wizją szybkiej redukcji kosztów, zwiększenia zysku i pozycji na rynku, decydują się na obranie strategii wzrostu zewnętrznego. Przejawem takiej strategii są właśnie różnego rodzaju połączenia podmiotów gospodarczych. Mimo, że zjawiska te są niezwykle złożone, a ich przeprowadzenie bywa skomplikowane, to zachodzą one we wszystkich sektorach gospodarki. O powszechności tych zjawisk świadczy fakt, iż wartość transakcji fuzji i przejęć ogłoszonych na początku 2014 roku osiągnęła poziom ponad 1 biliona dolarów. Jest to najszybsze tempo wzrostu od siedmiu lat. Do tego sukcesu przyczyniły się Valeant Pharmaceuticals International oraz chińska Alibaba Group. W tym okresie ogłoszono przejęcia za ponad 300 miliardów dolarów [Bloomberg 2015]. Niestety tego optymizmu nie da się przenieść na rynki europejskie.

Tematyka opracowania jest zatem jak najbardziej aktualna i istotna. Postępujące procesy globalizacji gospodarczej w znacznym stopniu wpłynęły na rozwój różnych form połączeń gospodarczych. Problem ten nie tylko dotyczy łączenia się spółek na rynkach kapitałowych. Wobec zwiększonej chęci kooperacji powstała potrzeba prawidłowego rozumienia procesów fuzji i przejęć. Albowiem zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej bardzo często mylone są oba pojęcia, a wręcz niekiedy są utożsamiane. Analiza terminologiczna niniejszych pojęć powinna zdecydowanie wpłynąć na zmianę praktyki w tym zakresie. Dlatego też jednym z celów pracy jest anali-

za porównawcza sposobu definiowania fuzji i przejęć podmiotów gospodarczych w literaturze oraz aktach prawnych.

Podstawowym celem opracowania jest ocena transakcji fuzji i przejęć jakie miały miejsce w roku 2014, ze szczególnym uwzględnieniem rynku europejskiego. Analizie zostaną poddane zarówno wartość jak i ilość transakcji w krajach Europy południowo-wschodniej w latach 2011 – 2014. Niniejsza ocena wpływa na prognozy dotyczące tych procesów w roku 2015.

Fuzje i przejęcia jako przykład konsolidacji kapitału

Tendencja do koncentracji kapitału jest nieodzowną właściwością gospodarki wolnorynkowej. Z racji płynących z niej korzyści, stanowi ona jedną z podstawowych strategii działania podmiotów gospodarczych [Przewrocki s. 13]. Koncentracja kapitału to proces skupiania środków produkcji i walorów pieniężnych przez dany podmiot gospodarczy w celu umocnienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Bazą takiego procesu jest zwiększanie kapitału poprzez dołączanie do niego części zysku lub akumulację już istniejących kapitałów w jedną jednostkę gospodarczą [Toborek-Mazur 2010]. Koncentracja kapitałowa jest wynikiem różnych więzi między współczesnymi przedsiębiorstwami, w których istotną rolę odgrywa zjawisko fuzji i przejęć. Jest to główna przyczyna zmian kapitałowych w obecnym świecie [Copeland, Koller s. 395-399]. Należą one do szerokiej gamy spotykanych w praktyce kombinacji powiązań między współczesnymi przedsiębiorstwami. Powiązania te różnią się od siebie m.in. stopniem kooperacji, skalą możliwych korzyści ekonomicznych, ryzykiem i wymaganymi zmianami w systemie zarządzania. Oczywiście kooperacja przedsiębiorstw może przybierać różne formy, ale fuzje i przejęcia pod każdym względem wyraźnie różnią się

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

od innych powiązań między spółkami. Ze wspomnianym łączeniem kapitałów wiąże się również pojęcie ich centralizacji, które jest uznawane za najważniejszą formę koncentracji kapitału. Takie działanie może być skutkiem zarówno wchłonięcia (wykupienia) słabszych przedsiębiorstw przez mocniejsze jak i ich dobrowolnego połączenia (zwanego także fuzją kapitałową) w celu poprawy pozycji na rynku [Encyklopedia biznesu 1995, s. 419].

Kontynuując rozważania, warto rozpatrzyć istotę połączenia podmiotów na tle pojęć bliskoznacznych, wśród których należy wymienić przede wszystkim fuzję i przejęcie. Innym podobnym znaczeniowo terminem, który mogłyby być niekiedy traktowane jako zbliżony znaczeniowo, jest konsolidacja. Analizując zakres terminologiczny dotyczący fuzji i przejęć warto zaznaczyć, że pierwotne znaczenie pojęcia fuzja (fr), nie jest związane z koncentracją kapitału. Albowiem to termin wojskowy odnoszący się do wojskowej, długiej ręcznej broni palnej z zamkiem skałkowym, która została wynaleziona w połowie XVII wieku we Francji. Według drugiego znaczenia podanego w słowniku języka polskiego, fuzja łac. *fusio* – *stapianie*, ang. *merger*) lub inaczej, połączenie się dwóch lub więcej obiektów [Encyklopedia PWN]. Z ekonomicznego punktu widzenia, to dobrowolne połączenie przedsiębiorstw albo zdarzenie, w którym dwie lub więcej jednostek łączą się, tworząc nową jednostkę gospodarczą i wykazuje cechy połączenia prawnego [Encyklopedia PWN, Biznes]. Zdaniem autorki, ta ostatnia definicja najlepiej oddaje treść i skutek powstałej relacji. Jak już wspomniano, pomimo tak jasnego tłumaczenia zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej oba pojęcia są mylone bardzo często.

Bez wątpliwości należy podkreślić także dobrowolny charakter tego połączenia. Najczęściej transakcja ta dokonana jest na podobnych warunkach dla obu łączących się podmiotów [Dictionary of Accounting 1999, s. 235]. Jej efektem jest zmniejszona liczba spółek. Odnosi się do sytuacji, w której w wyniku połączenia następuje ustanie bytu prawnego co najmniej jednej z łączących się jednostek. Istnieją dwa sposoby przeprowadzenia fuzji. Pierwszy przez konsolidację, czyli zgodnie z podaną definicją dwa niezależne podmioty łączą się i tworzą nowy podmiot prawa gospodarczego. W wyniku tego

procesu dwie łączące się firmy przestają istnieć, a powstaje trzecia, która obejmuje cały majątek dwóch łączących się $[A+B=C]$. Drugi sposób to przyłączenie, w wyniku którego jedna ze spółek jest likwidowana, traci osobowość prawną, a jej aktywa są wykupywane przez drugą firmę [Lemkowska 2010, s. 121-122]. A zatem jedna firma przestaje istnieć, a jej cały majątek otrzymuje druga $[A+B=B]$.

Według kolejnej definicji, fuzja to przykład połączenia dwóch (lub więcej) jednostek gospodarczych, który skutkuje powstaniem nowego podmiotu w miejsce jednostek biorących udział w połączeniu. Podmioty te łączą się poprzez wymianę własnych akcji/udziałów [Morris, 2007, s. 127]. Właściciele kapitału w spółkach uczestniczących w fuzji pozostają właścicielami także w podmiocie powstałym w wyniku tej transakcji. W praktyce łączą się tylko dwie spółki, które powinny charakteryzować się podobnym rozmiarem i potencjałem [Helin, Zorđe 1998, s. 5]. W takim przypadku mamy do czynienia z „prawdziwymi fuzjami”. W tych procesach obie spółki tracą osobowość prawną¹ Autor wielu publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu DePamphilis [2012, s. 24], definiuje fuzję jako połączenie dwóch lub więcej jednostek, w wyniku którego osobowość prawną tracą wszystkie oprócz jednej z łączących się jednostek, pod której nazwą będzie funkcjonować jednostka powstała w wyniku fuzji.

Przedstawione definicje, pomimo występowania niewielkich różnic, zawierają pewne elementy wspólne analizowanej transakcji. Po pierwsze, fuzja jest połączeniem dwóch lub więcej podmiotów gospodarczych. W wyniku przeprowadzonej transakcji osobowość prawną zachowuje tylko jeden z podmiotów w niej uczestniczących, pozostałe przestają istnieć. Ujęcie takie sugeruje zbieżność z pojęciem „połączenia przez zawiązanie nowej spółki” [Art. 492 § 1. KSH]. Większość analizowanych definicji wskazuje, że efektem fuzji jest utworzenie całkiem nowego podmiotu gospodarczego, w związku z czym jest ona sprzeczna z zaprezentowaną powyżej definicją (DePamphilis), według której możliwe jest funkcjonowanie nowego podmiotu pod nazwą jednostki już istnie-

¹ Jedynie w wypadku pełnej fuzji, część podmiotów traci osobowość prawną. Okresy zwiększonej liczby połączeń przedsiębiorstw są nazywane falami fuzji (ang. *mergers waves*).

jącej. W praktyce bardzo często powstaje podmiot, który przyjmuje dotychczasowe nazwy obu łączących się jednostek. Przykładem są transakcje w systemie bankowym, takie jak powstanie nowych podmiotów: Banku BGŻ-BNP Paribas, czy Raiffeisen Polbank².

Zdaniem autorki, niedopuszczalne jest traktowanie terminu „fuzja” jako synonimu pojęcia „przejęcie”, ze względu na całkowicie odmienną naturę tych zjawisk. Przejęcie (*acquisition*) nie powoduje wykreślenia żadnej ze spółek z rejestru. Przejęcie, to nabycie akcji lub udziałów, które samo w sobie nie wywołuje żadnych obowiązków ani też żadnych istotnych skutków prawnych. Takie podejście jest też zgodne ze znaczeniem słów: przejęcie i fuzja albo *acquisition* i *merger*. *Acquisition*, to *acquire* mówi o posiadaniu, kontroli. Przejęcie oznacza więc, że jest dalej tyle samo rzeczy w sensie fizycznym, tylko jakaś niewidzialna więź między nimi się zmienia.

Przejęcie w znaczeniu ogólnym, to „wzięcie tego, co wcześniej należało do kogoś innego” [*Słownik języka polskiego*]. Zbliżone znaczenie można odnotować w naukach ekonomicznych i zarządzania. Przejęcie (ang. *acquisition*, *takeover*) to sposób połączenia dwóch przedsiębiorstw, polegający na zakupie akcji/udziałów jednego przedsiębiorstwa przez drugie [*Encyklopedia PWN*].

Proces ten polega na nabyciu przez jedną firmę co najmniej 50% wartości kapitału (lub aktywów) innej jednostki, albo zdobycie w niej przewagi decyzyjnej. Przebiega on dzięki przyjęciu przez akcjonariuszy oferty wykupienia ich udziałów albo poprzez nabycie kontrolnego pakietu akcji przejmowanej firmy. Opisuje się go jako transakcję, w wyniku której jedna jednostka gospodarcza przejmuje większość akcji/udziałów w innej jednostce, w jednostce zależnej od jednostki trzeciej bądź wybrane składniki aktywów innej jednostki [DePamphilis 2009, s. 18]. Przejęcie może nastąpić w formie zakupu

aktywów lub akcji/udziałów innego podmiotu. Jednostka przejęta zaś może kontynuować dalszą działalność, jako jednostka zależna od jednostki, która wykupiła jej aktywa/akcje/udziały.

Analizując zaprezentowane powyżej definicje można stwierdzić, że przejęcie jest transakcją, w wyniku której jedna jednostka gospodarcza przejmuje kontrolę nad inną jednostką, najczęściej poprzez wykupienie kontrolnego pakietu akcji. Taka forma transakcji gwarantuje większą samodzielność jednemu z podmiotów, zwanego przejmującym. W przypadku przejęcia, w wyniku przeniesienia kontroli nad zasobami przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do drugiej, łączące się jednostki nie tracą podmiotowości prawnej. Takie podejście jest zgodne z prawem rachunkowym. Mimo, że terminy fuzja i konsolidacja są często używane zamiennie, ustawowa konsolidacja - która obejmuje dwie lub więcej firm łączących się w celu utworzenia nowej spółki – nie jest technicznie fuzją. Wszystkie jednostki prawne, które są konsolidowane są rozwiązane w czasie tworzenia nowej firmy, która zazwyczaj ma nową nazwę, a udziałowcy w firmach skonsolidowanych zazwyczaj wymieniają swoje udziały za udziały w nowej spółce. W fuzji, albo nabywca albo podmiot docelowy przeżyje. Połączenie Daimler-Benz i Chrysler utworzyło DaimlerChrysler, i jest to przykład konsolidacji. Nowy podmiot prawny utworzony w wyniku konsolidacji, lub przeżywająca jednostka w wyniku fuzji, zazwyczaj przyjmuje prawo własności aktywów i pasywów skonsolidowanej lub powstałej w efekcie fuzji [DePamphilis 2012, s. 20].

Cechą charakterystyczną obu rodzajów połączeń jest dalsza kontynuacja działalności przez jeden podmiot gospodarczy. W przypadku połączenia przez fuzję, będzie to spółka nowo zawiązana, natomiast w przypadku połączenia przez przejęcie będzie to jednostka przejmująca.

Ocena transakcji fuzji i przejęć w roku 2014

Nawiązując do wyników podanych na wstępie pracy, oceniając wartość przeprowadzonych transakcji fuzji i przejęć w roku 2014, można uznać ten okres za najlepszy od 2007 roku, gdyż wartość ogłoszonych transakcji sięgnęła rekordowego poziomu ponad 4,1 bln dol. Według danych agencji Thompson Reuters do końca I dekady grudnia 2014 r. – ogłoszo-

² 30 kwietnia 2012 po spełnieniu wszystkich wymogów prawnych Raiffeisen Bank International AG (RBI) poinformował o formalnym zamknięciu transakcji, w wyniku której Raiffeisen stało się właścicielem 100% akcji Polbank EFG S.A. (Polbank EFG). 4 grudnia 2012 Komisja Nadzoru Finansowego wydała zgodę na fuzję (połączenie) obu banków, która została sfinalizowana 31 grudnia 2012 roku. Połączony bank od stycznia 2013 działa pod marką „Raiffeisen Polbank”.

no transakcje o wartości 3,3 bln dol. Co prawda, od lat najwięcej transakcji ogłaszanych jest w Ameryce Północnej. Mają one również najwyższą łączną wartość. Zdaniem oceniających ubiegłoroczne przejęcia dokonywane przez firmy były rozsądnie finansowane, co oznacza, że przejmujący zazwyczaj nie zadłużali się nadmiernie, by zamknąć transakcję. Część dłużna wspierana była gotówką pozyskaną z emisji akcji lub emisją akcji dla właścicieli przejmowanej spółki [Rynek fuzji].

Wielkim rynkiem fuzji i przejęć w 2014 roku były Chiny, gdyż przeprowadzono tam około 10% globalnej wartości transakcji, na sumę 350 mld dol. Inwestorami tych transakcji są najczęściej rodzime prywatne firmy. W ostatnim roku można zaobserwować również wzrost aktywności chińskich firm w transakcjach prowadzonych poza granicami kraju. Ich celem są europejskie banki i instytucje finansowe, zwłaszcza te przeżywające kłopoty, a także firmy technologiczne. Kupno instytucji finansowej daje chińskim inwestorom możliwość zdobycia licencji niezbędnej do działania w Europie, a także dostęp do know-how, które kupujący może potem wykorzystać na rodzimym gruncie. Zakupy firm technologicznych pozwalają z jednej strony na pozyskanie technologii i patentów, a z drugiej na zwiększenie sprzedaży zarówno na własnym rynku, jak i zagranicą, gdzie przejmowane marki są bardziej rozpoznawalnej niż krajowe. Przykładem takich działań jest nabycie przez Lenovo od Google producenta komórek Motorola Mobility, oraz od IBM działu produ-

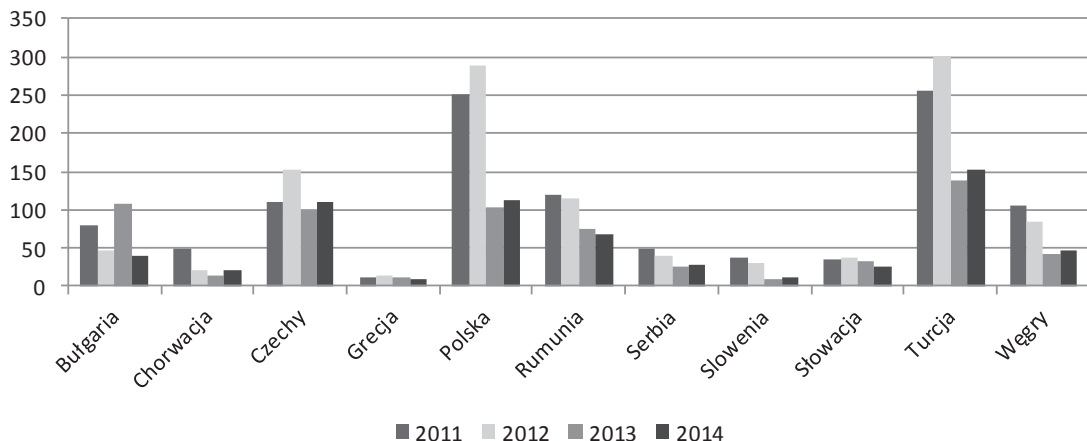
kującego tanie serwery. Łączna wartość tych transakcji to aż 5 mld dol. Ciekawe przejęcie odbyło się w miesiącu grudniu 2014. Wówczas to, Haitong Securities, druga co do wielkości firma brokerska w Chinach, wykupiła od portugalskiego Novo Banco (następcy Banco Espírito Santo) jego inwestycyjne ramię – Banco Espírito Santo de Investimento. Wartość transakcji, to 379 mln euro. W roku 2015 celami chińskich instytucji finansowych mogą być np. pogrążony w kłopotach włoski bank Monte dei Paschi di Siena, a także portugalski Novo Banco [Świderek].

Otoczająca nas niepewność spowodowana poprzez duże napięcia pomiędzy Rosją a Ukrainą i związana z nimi antyeuropejska i agresywna polityka tej pierwszej, może spowodować, że optymistyczne prognozy nie zostaną zrealizowane. Niestety nieco inna ocena dotyczy rynku europejskiego, na którym w roku 2014 ponownie odnotowano mniej transakcji fuzji i przejęć.

Analiza transakcji fuzji i przejęć na rynkach europejskich w latach 2011 – 2014

Jak już wspomniano, w Europie w 2014, prognozowany wzrost fuzji i przejęć nie tylko nie nastąpił, ale zdecydowanie suma wartości tych transakcji się obniżyła. Spadła ona aż o ok. 61%, osiągając wartość 4,5 mld euro. Trend ten dotyczy również liczby transakcji o jednostkowej wartości przynajmniej 1 mln euro, których było tylko 285, co daje zmniejszenie aż o 25% rocznie [CMS: *Wartość transakcji fuzji i przejęć w Polsce spada*]. Podobne zjawisko można zaobserwować

Wykres 1. Liczba transakcji fuzji i przejęć w wybranych krajach regionu pld-wsch. w latach 2011-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport EY].

na europejskich rynkach wschodzących, gdzie wartość transakcji fuzji i przejęć obniżyła się aż o 43% [CMS: *Wartość transakcji fuzji i przejęć w Polsce spadła*].

Analizę procesów przejęć i fuzji w rejonie południowo-wschodniej Europy oparto na badaniach firmy Ernst&Young, która od lat obserwuje te połączenia. Liczebność zrealizowanych transakcji w latach 2011–2014, w wybranych krajach regionu południowo-wschodniego Europy i Turcji różni się znacząco, tak pomiędzy krajami jak i latami.

Duża zmienność sprawia, że trudno wskazać jednoznaczne trendy. Szczegóły zilustrowano na wykresie 1.

Niewątpliwie najwięcej transakcji zawieranych było w latach 2011 i 2012 w Turcji, Czechach i Polsce. W całym regionie Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej liczba fuzji i przejęć w 2012 spadła do 1.108 transakcji, Polska znalazła się wśród pięciu krajów regionu Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej (obok Republiki Czeskiej, Grecji, Słowacji oraz Turcji), w których liczba analizowanych transakcji w 2012 roku wzrosła. W tym roku największą aktywność obserwowano w sektorze przemysłowym, finansowym, usługowym, detalicznym i FMGC. Wśród kupujących, można zaobserwować silną dominację inwestorów strategicznych (inaczej branżowych, należących do tej samej lub podobnej branży co kupowany podmiot). To przede wszystkim tacy inwestorzy odpowiadali w Polsce za 90% transakcji fuzji i przejęć.

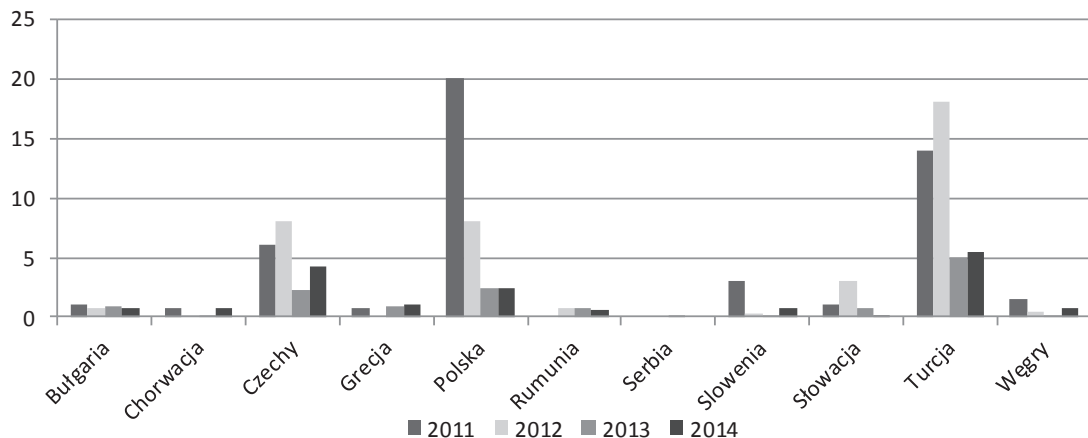
Pozostałe 10%, to inwestorzy finansowi, czyli przede wszystkim fundusze private equity. Dla całego badanego regionu stosunek ten wyniósł 83 % do 17 %. Jednak w kolejnych latach liczba transakcji fuzji i przejęć znacząco spadła, szczególnie w Turcji i w Polsce [*Fuzje i przejęcia w sektorze OZE*]. Również w pozostałych krajach, w drugiej połowie badanego, okresu można zaobserwować zmniejszenie się liczby przeprowadzanych transakcji.

Pod względem liczby transakcji, Polska była na drugim miejscu w regionie europejskich rynków wschodzących, obejmującym Europę Środkową, Wschodnią i Południowo-Wschodnią. Fuzje i przejęcia przeprowadzone w Polsce stanowiły 13% ogólnej liczby w regionie. Na pierwszym miejscu znalazła się Rosja (33%), na trzecim Turcja (12%) [Świderek 2015].

Analizie poddano również wartość przeprowadzonych transakcji. W tym przypadku zróżnicowanie pomiędzy trzema przodującym krajami tj. Turcją, Polską i Czechami, a pozostałymi przedstawionymi na poniższym rysunku jest jeszcze bardziej wyraźne. Wykres 2 prezentuje zmiany wartości rynku fuzji i przejęć w latach 2011–2014 w badanych krajach.

Warto podkreślić, że kwota prawie 20 mld USD w Polsce, w roku 2011 była w dużej mierze wynikiem jednej transakcji, a mianowicie przejęcia Polkomtela przez Spartan Capital Holdings za kwotę 18 mld złotych. Obserwując zmiany wartości transakcji w poszczególnych krajach nie widać jednoznacznego trendu spadkowego,

Wykres 2. Wartość w mld USD transakcji fuzji i przejęć w wybranych krajach regionu pld-wsch. w latach 2011-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport EY].

ale teza o malejącym wartościowo rynku fuzji i przejęć wydaje się być słuszna. Największą aktywność pod względem liczby transakcji odnotowano w sektorze produkcyjnym, w którym zawarto łącznie 364 transakcje stanowiące 17% ogółu. Pierwsze miejsce pod względem wartości transakcji zajął sektor wydobywczy (w tym górnictwo naftowe i gazownictwo) z kwotą 10 mld euro, co stanowiło prawie 17% obrotów całego rynku [Gdzie się podziały przejęcia]. Na całym rynku europejskim pomimo znaczącego spadku w stosunku do roku poprzedniego, w 2014 r. odnotowano 363 transakcje przejęć i fuzji o łącznej wartości 11,6 mld euro. Głównym motywem przejęć były tendencje konsolidacyjne w różnych sektorach gospodarki [Świderk, 2015].

W Polsce w badanym okresie odnotowano kilka dużych transakcji. Warto wspomnieć o przejęciu kopalni Knurów-Szczygłowice przez Jastrzębską Spółkę Węglową za 366,5 mln euro, czy nabyciu biurowca Rondo 1 przez Deutsche Asset and Wealth Management za 300 mln euro oraz zakupie centrum handlowego Poznań City Center przez Resolution Property i ECE Projektmanagement, którego wartość szacowana jest na 237,5 mln euro. Dużą rolę odgrywają ciągle transakcje w sektorze bankowym. Można tu wymienić połączenie: Banku Gospodarki Żywnościowej z BNP Paribas za 4,5 mld zł oraz przejęcie Nordea Bank Polska, Nordea TunŻ

i Nordea Finance Polska przez Bank PKO BP za 2,83 mld zł [Ogonowska 2014]. Tabela 1 zawiera najważniejsze przejęcia jakie odbyły się w Polsce w 2014 roku.

W analizowanym okresie odbyły się też transakcje fuzji, ale jest ich zdecydowanie mniej. Można zaliczyć do nich połączenie Deutsche Bank PBC S.A. i Deutsche Bank Polska S.A. Nowy podmiot posiada aktywa na poziomie 35 mld zł i fundusze własne przekraczające 3,6 mld zł. Podobna transakcja, to fuzja BZ WBK i Kredyt Banku [Największe fuzje].

Dzięki temu Polska, pod względem liczby transakcji, znalazła się na drugim miejscu, w regionie europejskich rynków wschodzących, obejmującym Europę Środkową, Wschodnią i Południowo-Wschodnią.

Fuzje i przejęcia przeprowadzone w Polsce stanowiły 13% ogólnej liczby w regionie. Natomiast w Rosji przeprowadzono 33% łącznej liczby transakcji na wschodzących rynkach europejskich. Na trzecim miejscu znalazła się Turcja, w której wartość transakcji to 12%. Kraje takie jak: Republika Czeska czy Słowacja odnotowały w 2014 roku rekordową ilość transakcji w swej historii. Jednak w całym regionie wartość transakcji spadła w tym okresie aż o 43%. Wartość wszystkich fuzji i przejęć spadła z 112 mld euro w roku 2013 do 64 mld euro w 2014 roku. Z kolei liczba transakcji wyniosła 2.198 i spadła o 14%

Tabela 1. Transakcje przejęć w Polsce w roku 2014 [w mln PLN].

L.p.	Przejmujący	Przejmowany	Wartość [mln PLN]
1.	Cyfrowy Polsat	Polkomtel	6.150
2.	Auchan	Sieć hipermarketów Real	4.600
3.	Brytyjska grupa Cineworld	Grupa Cinema City International	2.500
4.	PZU	Link4 (Polska), Lietuvos Draudimas (Litwa), AAS Balta (Łotwa) oraz Codan Forsikring (Estonia) [od brytyjskiej grupy Royal & Sun Alliance Insurance]	1.500
5.	Jastrzębska Spółka Węglowa	Kopalnia Knurów-Szczygłowice [od Kompanii Węglowej]	1.490
6.	Deutsche Asset and Wealth Management	Biurowiec Rondo 1	1.200
7.	Resolution Property i ECE Projektmanagement	Centrum handlowe Poznań City Center	950
8.	KI Chemistry z grupy Kulczyk Investments	Ciech	835
9.	Danish Crown	Sokołów od Grupy HK Scan	750

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport EY].

[Raport CMS, AIG i EMIS]. Pomimo to, CMS pozytywnie ocenia perspektywę dla rynku fuzji i przejęć w Europie Środkowej i Wschodniej w roku 2015 [CMS: *Wartość transakcji fuzji i przejęć w Polsce spadła*].

Niektóre z planowanych transakcji na 2015 rok zostały już zrealizowane. Informator giełdowy, z dnia 19 lutego 2015 podał, że Alior Bank nabył 97,9% akcji Meritum Bank ICB. Przejęcie innowacyjnej i szybko rozwijającej się instytucji finansowej umożliwi wzmocnienie pozycji rynkowej Alior Banku, osiągnięcie znaczących synergii przychodowych i kosztowych oraz przyspieszenie dalszego rozwoju. Efektem tej transakcji jest połączenie obu instytucji. Pod koniec kwietnia 2015 r. po przeprowadzeniu fuzji BNP Paribas i BGŻ, zaczął funkcjonować w Polsce nowy bank [*Fuzja BNP Paribas i BGŻ*]. Jest to siódmy, pod względem aktywów, bank w Polsce. Ponadto portugalski BCP rozpoczął sprzedaż pakietu ponad 15,4% udziałów w Banku Millennium inwestorom instytucjonalnym. Do sprzedaży zostało przeznaczone 25% akcji Alior Banku, należących do Grupy Carlo Tesserà, która zobowiązała się wobec KNF do sprzedania ich do połowy 2016 roku nowemu inwestorowi. Bank Raiffeisen International (RBI), właściciel Raiffeisen Polbank, podjął decyzję o podniesieniu wskaźników kapitałowych, w tym wskaźnika podstawowego kapitału CET1 do 12% na koniec 2017 roku. Wiąże się to z przemianami strukturalnymi w ramach całej grupy. Między innymi sprzedażą posiadanych udziałów banków w Polsce, Słowenii i internetowego banku Zuno oraz znacznym zmniejszeniem ekspozycji kredytowej w Rosji i na Ukrainie a także dalszą optymalizację biznesu na Węgrzech. Mają również ograniczyć aktywność na rynkach

Azji i w Stanach Zjednoczonych. Co prawda zarząd zapowiada, że bank będzie nadal prowadził operacje w Europie Centralnej i Wschodniej [Raport EY]. Te wszystkie transakcje zdecydowanie potwierdzają optymizm w stosunku do następnych połączeń w roku 2015.

Zakończenie

Zjawisko fuzji i przejęć najczęściej jest główną przyczyną wielu zmian kapitałowych w obecnym świecie. Wynikają one przede wszystkim z postępujących procesów globalizacji rynków. Na ich rozwój wpływają potrzeby wzmacniania i koncentracji kapitału. Fuzje i przejęcia pod każdym względem wyraźnie różnią się od innych powiązań między przedsiębiorstwami. W wyniku fuzji następuje pełna absorpcja jednej firmy przez drugą. Natomiast, po dokonaniu przejęcia firma przejmująca utrzymuje swą nazwę oraz osobowość prawną, a jednostka przejmowana najczęściej przestaje istnieć jako odrębny podmiot prawny. Poddane analizie transakcje fuzji i przejęć potwierdzają, że źródłem tych procesów jest koncentracja kapitału, która wynika z globalizacji rynków kapitałowych. Polski rynek fuzji i przejęć pomimo znaczącego zmniejszania się liczby transakcji, jest nadal jednym z najaktywniejszych w regionie. Ogólnoświatowe prognozy na rok 2015, w tym zakresie nie są już tak optymistyczne. Napięcia między Moskwą a Kijowem oraz pojawiające się na nowo spekulacje na temat możliwości wyjścia Grecji ze strefy euro będą spowalniać aktywność na regionalnym rynku fuzji i przejęć w 2015 roku. Sytuację tą może poprawić dosyć duże zaufanie inwestorów do gospodarki amerykańskiej, co jest jednak w obliczu różnych kryzysów, nie do końca pewne.

Literatura:

1. *A Dictionary of Accounting*, Market House Books Ltd., Oxford 1999.
2. Bloomberg W.Z., *Szalone tempo fuzji i przejęć. Padł już bilion*, „Rzeczpospolita”, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/1105873.html>, [29.06.2015].
3. CMS: *Wartość transakcji fuzji i przejęć w Polsce spadła*, www.pb.pl/3988978,62346, [10.05.2015]
4. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
5. DePamphilis D.M., *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring activities*, Academic Print of Elsevier, San Diego CA, USA, 2012.
6. DePamphilis D.M., *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, Academic Press, 2009.
7. *Encyklopedia biznesu*, (red.) W. Pomykało, FundacjaInnowacja, Warszawa 1995.
8. *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/fuzja;3903407.html> [10.05.2015].
9. *Fuzja BNP Paribas i BGŻ*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,16674662>, [10.07.2015].
10. *Fuzje i przejęcia w sektorze OZE w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i Południowej*, <http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123717,8786400>, [10.05.2015].
11. *Gdzie się podziały przejęcia*, KMK, www.photoxpress.com, [26.01.2015].
12. Helin A., Zorde K., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
13. <http://www.parkiet.com/artykul/1408466.html>, [10.05.2015].
14. Lemkowska M., *Fuzje i przejęcia a wartość ubezpieczeń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
15. Morris V.B., Morris K.M., *Standard & Poor's Dictionary of Financial Terms*, Lightbulb Press, Inc., 2007.
16. *Największe fuzje i przejęcia*, <http://www.forbes.pl/najwieksze-fuzje-i-przejecia-2014,artykuly,189031,1,1.html>, [29.06.2015].
17. *Preliminary Mergers & Acquisitions Review*, Thomson Reuters, 2013, thomsonreuters.com, [20.06.2014].
18. Przewrocki A., *Łączenie spółek kapitałowych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1996.
19. *PWN Biznes*, <http://biznes.pwn.pl/haslo/3903407/fuzja.html>, [10.07.2015].
20. Raport: *CMS, AIG i EMIS*, <http://akcjonariatobywatelski.pl/pl/centrum-edukacyjne/gospodarka/738>, Rynek-fuzji-i-przejec-w-Polsce-na-tle-innych-panstw-Europy-Srodkowo-Wschodniej-p.print, [10.07.2015].
21. Raport EY: *Polska na drugim miejscu w Europie Środkowej i Południowo-Wschodniej pod względem liczby fuzji i przejęć w pierwszej połowie 2014 roku*, www.pb.pl/3988978,62346, [10.07.2015].
22. *Rynek fuzji i przejęć w Polsce na tle innych państw Europy Środkowo-Wschodniej – podsumowanie roku 2012 i prognozy na rok 2013*, <http://akcjonariatobywatelski.pl/pl/centrum-edukacyjne/gospodarka/738>, [10.05.2015].
23. *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/slownik/2510265/przejac>, [20.06.2015].
24. Świderek T., *W fuzjach i przejęciach historyczna odmiana*, 2015, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator, [20.06.2015].
25. Toborek-Mazur J., *Zasady wyboru metody rozliczania połączenia w Polsce*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, T.2, (red.) J. Teczek i J. Czekaj, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
26. Toborek-Mazur J., *Wpływ koncepcji konsolidacji sprawozdań finansowych na zmiany w międzynarodowych standardach rachunkowości*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, T. 76 (132), SKwP, Warszawa 2014.
27. Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych, (Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz.1037 z późn. zm.).

ZARZĄDZANIE PROCESEM PRZEJĘCIA ORGANIZACJI NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI

Wstęp

Opracowanie poświęcone jest problematyce zarządzania procesami przejęć organizacji na rynku nieruchomości. Rynek nieruchomości jest ważnym elementem w gospodarce, generującym ok. 7% PKB. Wpływa na życie każdego człowieka, jako właściciela lub inwestora. Zaspokajają wiele potrzeb indywidualnych i potrzeb podmiotów gospodarczych. Na rynku nieruchomości, szczególnie po kryzysie w latach 2007–2010, wystąpiło wiele upadłości i zmian w zakresie funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Obecnie także obserwuje się wiele zmian w tym obszarze. Jedną z istotniejszych, są przejęcia funkcjonujących organizacji należących do grup kapitałowych z udziałem Skarbu Państwa. W opracowaniu zostały zaprezentowane wyniki badania przeprowadzonego na rynku nieruchomości w latach 2013–2015.

Nowoczesne podejście do procesu przejęcia organizacji

Procesy przejęcia lub fuzji przedsiębiorstw (*acquisitions and mergers*) należą do procesów, towarzyszących rozwojowi globalnej gospodarki. Od czasu powstania produkcji masowej oraz wielkich organizacji gospodarczych, które powstawały od XIX wieku, przez cały XX wiek, aż do chwili obecnej, przejęcia są najszybszym sposobem na dynamiczne zmiany i uzyskanie istotnej pozycji rynkowej. Stanowią alternatywne rozwiązanie dla ekstensywnego wzrostu, opartego na wewnętrznej realizacji strategii dzięki posiadanym zasobom. Procesy przejęcia występują we wszystkich sferach działalności gospodarczej. Publiczny rynek kapitałowy, stanowi ważny czynnik przyspieszający tego rodzaju działania, między innymi poprzez prywatyzację sektora państwowego. Tego typu działania występowały na polskim rynku od początku

transformacji ustroju gospodarczego, czyli lat 90-tych XX wieku. Jednym z przykładów podmiotów poddanych prywatyzacji poprzez rynek kapitałowy były firmy działające na rynku nieruchomości. Procesy przejęcia cieszą się dużym zainteresowaniem na rynku kapitałowym. Inwestorzy instytucjonalni zainteresowani są przejęciami między innymi podmiotów działających na rynku nieruchomości. Inwestorzy kapitałowi wywierają istotny wpływ na konkurencyjność i rozwój organizacji, ale także całych sektorów gospodarki. Trend taki obserwowany jest na rynku nieruchomości od kilku lat [CMS: *Wartość transakcji...* oraz *Transakcje przejęć i fuzji* 2014].

Procesy przejęć podmiotów gospodarczych zaliczane są, ze względu na wielkość realizowanych transakcji, do procesów bardzo złożonych, które nie zawsze kończą się sukcesem. Procesy decyzyjne dotyczące przeprowadzenia transakcji przejęcia związane są z uruchomieniem trudnej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, dzięki której szacowany wzrost wartości dla interesariuszy nie zawsze jest możliwy do ustalenia na etapie początkowym.

Stosując podejście funkcjonalne, proces przejęcia można przedstawić jako funkcję:

X – wartość organizacji,

Z – wartość organizacji przejmowanej,

Y – wartość oczekiwana,

& – wartość dodana dla organizacji (synergia),

$$(1) \quad Y = X + Z,$$

przy czym Y powinno zawierać się w przedziale:

$$(2) \quad Y > (X + Z + \&)$$

Wartość organizacji w trakcie procesu przejęcia nie odnosi się wyłącznie do wartości księgowej udziałów. Wartość przejmowanej organizacji obejmuje kilka dodatkowych elementów, które zaliczane są do wartości niematerialnych (wiedza, patenty, licencje, *know-how*), wymaga-

* Społeczna Akademia Nauk, Łódź

jących odrębnego podejścia. Na podstawie analiz przeprowadzonych transakcji przejęć zwraca się uwagę na brak lub znikome ich efekty. Często różnorodnym przejęciom towarzyszą opinie, że są to zmiany o niskiej wartości dla organizacji, zarówno przejmującej jak i przejmowanej.

Hipoteza badawcza zaprezentowana w opracowaniu zakłada, że transakcje przejęć lub fuzji pozwalają organizacji uzyskać dynamiczny wzrost przez szybkie powiększenie udziału w rynku, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i pozyskanie nowych zasobów wiedzy.

Badany podmiot, spółka z większościowym udziałem Skarbu Państwa, jest przykładem skutecznej transformacji fuzji i przejęć realizowanej na rynku nieruchomości w Polsce.

Ocena wyników analiz przeprowadzonych transakcji

Badania efektywności przejęć zaprezentowane poniżej wskazują na uzyskiwanie niezadawalających efektów końcowych. Na świecie przyjmowane są różne metodyki badania, próby badawcze i okresy, w których badania były prowadzone. Ich cechą wspólną są opracowane wnioski zawierające dane o częstym niepowodzeniu transakcji, traktowanej jako spadek wartości podmiotu w stosunku do wartości wyjściowej.

Firma A.T. Kearney [Chromiński 2010] przeprowadziła analizy 115 wielomiliardowych fuzji zrealizowanych na świecie w latach 1993–1996, które wykazały, że 58% przeprowadzonych transakcji nie przyniosło znaczących korzyści akcjonariuszom, biorąc pod uwagę materialne zwroty w postaci dywidend bądź wzrostu kursów akcji. Firma Mercer Management Consulting [Bruner 2002], przeanalizowała fuzje z lat 1990–1996 i uznała, że prawie połowa transakcji przyniosła akcjonariuszom straty. Badania przeprowadzone w latach 1988–1996 przez firmę Mitchell/EIU [Rankine, Howson 2008, s. 18] w 150 spółkach wykazały, że aż 70% transakcji zakończyło się niepowodzeniem. PWC [<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,2024033.html>] oceniło 97 przypadków transakcji w latach 1994–1997 o wartości równej lub przekraczającej 500 milionów dolarów, i stwierdziło, że 2/3 firm nabywających odnotowało spadek akcji w momencie ogłoszenia transakcji. Badania przeprowadzone przez firmę Deloitte [Płociennik 1999, s. 19] wykazały, że w około 60% transakcji fuzji i przejęć nie

odnotowano zakładanego wzrostu i tyle samo transakcji zakończyło się niepowodzeniem. Badania zrealizowane przez KPMG [Bruner 2002, s. 63; KPMG, *Mergers and Acquisitions*] w latach 2000–2001 na próbie 120 spółek dały najbardziej optymistyczne wyniki, że tylko 31% transakcji zakończyło się porażką [Rankine, Howson 2004, s. 18].

Analiza przedstawionych wyników rodzi kilka pytań. Dlaczego tak wiele przejęć kończy się niepowodzeniem? Jakie mogą być przyczyny tak dużej liczby porażek? Czy możliwe jest wskazanie czynników, które przybliżą organizacje do sukcesu?

Z punktu widzenia zarządzania należy określić parametry skuteczności transakcji przejęć oraz określić uwarunkowania jakie powinny być spełnione dla powodzenia transakcji [DeLong 2001, s. 221–252].

Ważne jest staranne przygotowanie planowanego procesu, umiejętne i sprawne jego przeprowadzenie, co zaś może przyczynić się do uniknięcia błędów, które na rynku kapitałowym czy nieruchomości mogą być niezwykle kosztowne [Chromiński 2010, s. 18].

Możliwe przyczyny braku sukcesu przejęć

Dla określenia wyników prowadzonych transakcji przejęć ważne jest ustalenie statusu sukcesu i porażki. Dla potrzeb niniejszego opracowania sukces określamy jako osiągnięcie synergii (finansowej, technicznej, organizacyjnej) na poziomie wyższym niż wartość wszystkich stron transakcji. Porażkę określimy, jako brak uzyskania zamierzonych wyników lub obniżenie wartości minimum jednego elementu transakcji.

Na podstawie literatury przedmiotu i publikowanych danych firm doradczych sformułowano kilka przyczyn niepowodzeń tego typu transakcji, do których zaliczyć można błędy na etapie przygotowawczym, w trakcie negocjacji i w trakcie integracji organizacji.

Etap przygotowawczy

Etap przygotowawczy dotyczy procesu decyzyjnego, czyli kierunku rozwoju organizacji (rozwój organiczny czy dynamiczny), celów strategicznych oraz wyboru kontrahenta do działania. Błędy w tym obszarze powodują przeszacowanie możliwych do osiągnięcia korzyści z efektu synergii. Brak wiarygodnych danych i informacji o kontrahencie oraz zbyt ni optywizm kadry za-

rzządzającej, co do uzyskania wysokich korzyści i minimalnych nakładów na przejęcie, staje się powodem przyszłych problemów.

Etap negocjacyjny

Przyczyny niepowodzeń na tym etapie transakcji dotyczą: wyceny nabywanej organizacji oraz źródeł finansowania transakcji. Ważną przyczyną zawyżenia ceny w trakcie negocjacji jest nieprawidłowa wycena aktywów materialnych (w tym nieruchomości) i przeszacowane aktywa niematerialne. Problematyczne jest także nieprawidłowe określenie kosztów związanych z restrukturyzacją i integracją różnych organizacji. W tym kontekście wybór metody finansowania transakcji jest następstwem poprzednich decyzji. Decyzja o wyborze płatności za nabycie organizacji (źródeł finansowania transakcji) jest zdeterminowana możliwościami dostępu do rynku finansowego oraz obowiązujących regulacji prawnych i podatkowych [Stradomski 2009, s. 394].

Etap integracyjny

Na etapie integracji dwóch organizacji, przyczyny problemów z transakcją pojawiają się w momencie faktycznego łączenia dwóch różnorodnych organizmów, składających się z ludzi, systemów IT, wewnętrznych zasad i procesów, otoczenia materialnego. Każda integracja dwóch różnych elementów jest zadaniem trudnym, wieloaspektowym, wymagającym od menedżerów wiedzy, doświadczenia i osobistego zaangażowania. Nawet w sytuacji, gdy całkowity harmonogram integracji został szczegółowo opracowany mogą pojawić się nieoczekiwane zdarzenia, jak np. niezrozumienie ze strony pracowników, opór wobec zmian, odejścia najlepszych pracowników czy kadry menedżerskiej, naciski ze strony interesariuszy zewnętrznych, w tym klientów. Przyczyny, które są wskazywane jako podstawa braku sukcesu, na etapie integracji obejmują różnice: kultury organizacyjnej, struktur i rozwiązań systemowych, wykorzystywanych technik i technologii, systemów informacyjnych. Brak zrozumienia i tolerancji oraz pośpiech, prowadzi do integracji niepełnej, powoduje utrzymywanie w nowopowstałym podmiocie podziałów organizacyjnych. Jeżeli pomimo takich różnic nastąpi faktyczne połączenie wystąpią problemy natury formalnej.

Znając i rozumiejąc mechanizmy prowadzenia transakcji przejąć można zadbać o pozytywne jej rozstrzygnięcie. Co jest wymagane dla takiego pozytywnego zakończenia transakcji dla organizacji? W literaturze przedmiotu [Barłowski, Grykiel, Kasiarz, Libiszewski, Zielińska-Barłózek 2011] występuje kilka rozwiązań, które dla potrzeb opracowania można uszeregować jako elementy sukcesu transakcji.

Czynniki sukcesu transakcji

Na etapie planowania transakcji przejęcia, kluczowym elementem jest posiadanie przez podmiot przejmujący dokładnie określonych celów wynikających z posiadanej strategii rozwoju. Przy braku strategii rozwoju organizacji, wykorzystanie pojawiającej się okazji na rynku, nie przyczyni się do powodzenia projektu. Dla każdego kierownictwa istotne jest posiadanie kilku wariantów rozwoju organizacji i wybranie, dla odpowiedniej sytuacji, określonego wariantu postępowania. Aktywność akwizycyjna powinna wynikać z posiadanej strategii i indywidualnych celów menedżerów. Określenie oczekiwanych efektów synergii i planu realizacji przejęcia może pozwolić zmniejszyć ryzyko niepowodzenia, służy do tego analiza organizacji (*due diligence*), która pozwala na poznanie obiektu przejęcia pod różnymi względami i skutecznie poprawia wiarygodność oferty.

Raporty *due diligence* pozwalają decydentom zweryfikować dotychczasowe informacje i określić warunki brzegowe negocjacji. Od dobrego przygotowania stron zależy powodzenie transakcji. Analiza *due diligence* ma kluczowe znaczenie dla procesu przejęcia i traktowana jest jako ważny czynnik determinujący sukces transakcji.

Problemy z integracją są kluczowym czynnikiem utrudniającym sukces transakcji. Co wpływa na minimalizację tego ryzyka? Ważnym zagadnieniem jest właściwa komunikacja pomiędzy kadrą menedżerską i pracownikami, którzy decydują o działaniu każdej organizacji. Prawidłowa postawa pracowników umożliwia prowadzenie zmian, a brak akceptacji powoduje zakłócenia we wszystkich obszarach. W trakcie realizacji transakcji przejęcia ważną kwestią jest utworzenie zespołu projektowego i wykorzystanie metod zarządzania projektami. Rozwiązanie powyższe nie tylko usprawni proces, ale także zaangażuje kadrę menedżerską najwyższego szczebla do szybkiego i pozytywnego zakończe-

nia transakcji, aby nowo powstała organizacja mogła jak najszybciej zacząć realizować nową strategię.

Przykładowa transakcja na polskim rynku nieruchomości

Na tle analizy przedstawionych przypadków badań prowadzonych w skali globalnej, warto przytoczyć i porównać wyniki polskich transakcji przejęć czy konsolidacji. Jednym z ciekawych przykładów jest przypadek Polskiego Holdingu Nieruchomości (PHN).

Polski Holding Nieruchomości S.A. tworzą spółki o wieloletniej tradycji i bardzo dużym doświadczeniu na rynku nieruchomości. Firma, łączy 50-letnie doświadczenie specjalistów w dziedzinie budownictwa, inżynierii, architektury i zarządzania nieruchomościami, a także dostarcza kompleksowe rozwiązania dla branży, takie jak: zintegrowane usługi i produkty, zarządzanie i administrowanie nieruchomościami, wynajem powierzchni biurowej, realizacja inwestycji oraz obrót nieruchomościami.

PHN S.A. (wcześniej Grupa PHN S.A.) został utworzony 25 marca 2011 r., poprzez konsolidację spółek: Dipservice w Warszawie S.A., Towarzystwo Obrotu Nieruchomościami „Agro” S.A., Argo Sp. z o.o., Składnica Księgarska Sp. z o.o., Kaskada Sp. z o.o. oraz COBO Sp. z o.o.; udziały w spółkach: Intraco S.A., Budexpo Sp. z o.o., Dalmor S.A., Wrocławskie Centrum Prasowe S.A. Podstawowa działalność PHN związana jest z sektorem nieruchomości. Polski Holding Nieruchomości S.A. („Spółka”) w 2013 r., przeszedł II etap przekształceń spółki, nastąpiła dalsza prywatyzacja i kolejne przejęcia akcji spółek Skarbu Państwa, który na dzień 05.03.2015 r. posiada około 70% akcji Spółki.

Przedstawione na wykresie 1 wahania wartości akcji na przestrzeni kilku lat wskazują na niezbyt wysoki wzrost wartości akcji 8,31%. Dla inwestorów nie jest to zbyt wysoki wskaź-

nik zwrotu z inwestycji w okresie kilku lat. Jest to potwierdzenie powyżej przytoczonej tezy, że nie każda konsolidacja czy przejęcie, z jakim mamy do czynienia w przypadku PHN, jest pełnym sukcesem. Oczywiście, przy niskiej inflacji i niskich stopach procentowych wskaźnik wzrostu ceny akcji o ponad 8% jest wynikiem pozytywnym, ale nie do końca satysfakcjonującym dla inwestorów.

Spółka i właściciel – Skarb Państwa poszukuje inwestora strategicznego, w wyniku zmiany struktury własnościowej, posiadającego odpowiednie doświadczenie branżowe, wiedzę i kwalifikacje. Spółka podjęła działania w zakresie informacji umożliwiających przeprowadzenie procesu *due diligence*, czyli ograniczonego badania Spółki. W tym celu Spółka, poprzez Virtual Data Room („VDR”) udostępnia potencjalnym inwestorom dokumenty niezbędne do przeprowadzenia *due diligence*. Podejmowane przez Spółkę działania wiążą się z możliwością realizacji opisanego w prospekcie emisyjnym zamiaru zbycia akcji Spółki przez Akcjonariusza Dominującego czyli Skarb Państwa.

Grupa PHN jest jednym z największych, pod względem wartości portfela, podmiotów w sektorze nieruchomości komercyjnych w Polsce. Spółka posiada obecnie 140 nieruchomości i około 700 ha gruntów na terenie całej Polski (m.in. w Warszawie, Wrocławiu i Trójmieście). PHN ma wieloletnie doświadczenie zarówno w zarządzaniu nieruchomościami, jak i w realizacji projektów deweloperskich.

Od 13 lutego 2013 r. Polski Holding Nieruchomości jest spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, cena na otwarciu wynosiła 22,75 zł za jedną akcję.

Jako spółka giełdowa PHN po dokonanych przejęciach opracował nową długoterminową strategię, która zakłada budowę wartości spółki poprzez optymalne wykorzystanie potencja-

Tabela 1. Struktura własnościowa na 09.03.2015 r.

	Liczba akcji	% głosów na WZ
Skarb Państwa	32.655.617	70,25%
ING PTE SA	2.342.475	5,03%
Pozostali	8.385.911	24,72%
Razem	43.384.003	100,0%

Źródło: opracowanie na podstawie notowań GPW z dn. 05.03.2015 r.

Wykres 1. Notowania PHN w okresie 13.02.2013 – 06.03.2015 r.



Źródło: notowania ciągłe GPW z dnia 05.03.2015 r.

Kurs odniesienia: 23,60 zł (13.02.13)

Data początkowa: 2013.02.13

Data końcowa: 2015.03.06

Zmiana: 8,31%

łu nieruchomości dla potrzeb klientów, zmianę struktury portfela inwestycyjnego zapewniającego wysoki zwrot z inwestycji, zaangażowanie i profesjonalizm kadry zarządzającej i pracowników, a także poszanowanie otoczenia.

Po zakończeniu procesu restrukturyzacji, obejmującego zmianę struktury Grupy Kapitałowej, alokację nieruchomości do SPV, centralizację funkcji zarządzania na poziomie holdingu i zmniejszenie zatrudnienia do ok. 100 osób na koniec 2015 roku, spółka skupi się na kontynuacji optymalizacji portfela nieruchomości oraz wdrażaniu nowych rozwiązań mających na celu maksymalizację jej efektywności ekonomicznej.

Dalsza optymalizacja portfela nieruchomości zakłada zakończenie realizowanych i planowanych projektów deweloperskich, sfinalizowanie programu dezinvestycji oraz nowe akwizycje do portfela nieruchomości. Spółka będzie efektywnie zarządzać swoimi aktywami – kładąc

nacisk na maksymalizację dochodów z każdego z nich oraz na jakość relacji z klientami. Zamierza także prowadzić selektywny rozwój działalności mieszkaniowej. Ponadto, spółka zamierza realizować oportunistyczne transakcje M&A, zwiększające dochodowość portfela nieruchomości, zarządzać nieruchomościami dla partnerów zewnętrznych, a także prowadzić „projekty specjalne”, skierowane na nowe sektory i grupy klientów.

Dla zapewnienia sukcesu planowanego procesu fuzji i przejęć PHN na szczególną uwagę zasługują [Sudersanam 1998, s. 240-241]:

- opracowanie szczegółowych planów integracji oraz określenie tempa ich wdrożenia,
- jasne określenie celu planowanych przejęć,
- dopasowanie kulturowe firm,
- podtrzymanie dobrej współpracy z kierownictwem przejmowanych firm,
- uzyskanie najnowszej wiedzy na temat przejmowanej firmy i jej branży.

Podsumowanie

Udane połączenia i skuteczne przejęcia firm, przyczyniające się do wzrostu wartości łączących się podmiotów nie należą do zbyt częstych przypadków. Niezbyt liczne transakcje zakończone sukcesem zależą w dużej mierze od umiejętności i postaw menedżerów kierujących przedsięwzięciem, właściwego przygotowania i zaangażowania na wszystkich etapach procesu oraz świadomości dynamiki zmian i ich konsekwencji dla organizacji. Tym właśnie wyróżnia się przypadek PHN. Jest przykładem pozytywnie realizowanej transakcji przejęć na rynku nieruchomości.

Fuzje i przejęcia wywołują wiele rozmaitych efektów w organizacjach i ich otoczeniu, a jednoznaczna identyfikacja czynników determinujących ich powodzenie nie jest łatwa. Nie mniej ich teoretyczna analiza i wykorzystanie praktycznych doświadczeń innych podmiotów powinno przynieść pozytywne implikacje dla przedsiębiorstw wchodzących na zewnętrzną drogę rozwoju poprzez fuzje i przejęcia. Dobrze przygotowany i przeprowadzony proces może przynieść określone korzyści dla wszystkich zainteresowanych – firmy przejmującej, firmy przyjmowanej i ich interesariuszy.

Rynek nieruchomości, szczególnie w okresie globalizacji rynków kapitałowych, staje się istotnym elementem inwestycji długoterminowych. Zainteresowanie polskim rynkiem nieruchomości, szczególnie w ostatnich kilku latach, przez

zagraniczny kapitał inwestycyjny, jest wysokie. Przyczyny tego stanu rzeczy należy upatrywać w otwarciu polskiego rynku, gdzie bariery wejścia zostały w ostatnich latach ograniczone, powstanie wielu nowych inwestycji komercyjnych, dynamiczny wzrost segmentu mieszkaniowego, dzięki rozwojowi produktów bankowych dla potrzeb rynku nieruchomości. Stabilność polskiej gospodarki, powoduje wzrost zainteresowania funduszy inwestycyjnych z całego świata polskim rynkiem nieruchomości. Płynność rynku zapewnia także rosnący portfel spółek nieruchomościowych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Jednak ważne z punktu widzenia rynku nieruchomości jest nie tylko, jakie uwarunkowania zewnętrzne sprzyjają lub nie, fuzjom czy też przejęciom. Ważne jest, w jaki sposób zostanie przeprowadzony sam proces zmian i w jakiej strategii powinna się znaleźć nowo utworzona organizacja. W opracowaniu został położony nacisk na przegląd źródeł sukcesu lub porażki, z punktu widzenia firmy przejmującej.

Autorzy uważają, że wiele cennych wniosków dostarczyłoby przeanalizowanie celów i ograniczeń występujących po stronie firmy przejmowanej, aczkolwiek dostrzegają, że badania tego rodzaju mogą być trudne do przeprowadzenia ze względu na opory ze strony zainteresowanych. Jednak prowadzenie dalszych badań w tym obszarze przyczynić się może do dalszego pogłębienia wiedzy źródłowej i pewnych uogólnień w skali globalnej.

Literatura:

1. Barłowski M., Grykiel J., Kasiarz M., Libiszewski K., Zielińska-Barłózek I., *Transakcje przejęć i fuzji*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011.
2. Bruner R.F., *Does M&A pay, A survey of evidence for the decision-maker*, "Journal of Applied Finance", 2002, Spring-Summer.
3. Chromiński M., *Kluczowe błędy popełniane w procesie transakcyjnym*, Raport: Rynek fuzji i przejęć – Polska na tle Europy Środkowej, Edycja 2010, Badanie KPMG i DealWatch.
4. CMS: *Wartość transakcji fuzji i przejęć w Polsce spadła*, <http://www.pb.pl/3988978,62346,cms-wartosc-transakcji-fuzji-i-przejec-w-polsce-spadla>, [05.03.2015].
5. DeLong G., *Stockholders gains from focusing versus diversifying bank mergers*, "Journal of Financial Economics", 2001, No. 59.
6. <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,2024033.html>, [05.03.2015].
7. Płociennik S., *Socjalna bomba globalna*, „Home&Market”, 1999, nr 1.
8. Rankine D., Howson P., *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008.
9. Stradomski M., *Metody opłacania i finansowania nabycia przedsiębiorstwa*, [w:] *Fuzje i przejęcia*, (red.) W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009.
10. Sudersanam S., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, WIG-Press, Warszawa 1998.
11. *Transakcje przejęć i fuzji, serii „Prawo w praktyce”*, Wydawnictwo: LexisNexis, 2014.

KAPITAŁ ORGANIZACYJNY JAKO INSTRUMENT REALIZACJI STRATEGII KOOPERACJI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH¹

Uwagi wstępne

Najważniejszą cechą kapitału intelektualnego wyłaniającą się z jego rozmaitych ujęć jest zdolność do tworzenia wartości. Kapitał organizacyjny będący kluczowym komponentem kapitału intelektualnego odgrywa tu niebagatelną rolę. M. Bratnicki [*Przedsiębiorczość i kapitał...* 2001, s. 70], podobnie jak W. Walczak [Walczak 2010], za kluczowe elementy kapitału organizacyjnego uznaje system powiązań biznesowych i różnego rodzaju formy porozumień organizacji (umowy franchisingowe, alianse strategiczne etc). Na istnienie analogicznych zależności w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych, zwraca uwagę E. Bogacz-Wojtanowska. Na wszystkich wyróżnionych przez nią płaszczyznach współpracy organizacji pozarządowych (szczególnie współpracy z instytucjami publicznymi) wśród zidentyfikowanych zdolności organizacyjnych pojawia się bowiem kapitał intelektualny, a zatem również kapitał organizacyjny (tabela 1).

Na gruncie nauk o zarządzaniu opracowano wiele modeli kooperacji międzyorganizacyjnej, która zdaniem B. Kożuch przybierać może następujące formy:

- konkurencja – relacje między organizacjami funkcjonującymi w tym samym otoczeniu w regułach wolnego rynku,
- przetarg – negocjowanie warunków eksploatacji dóbr lub pozycji rynkowej w przypadku nieopłacalności konkurencji,
- kooptacja – przejmowanie nowych elementów (organizacji) do ustalonych już wcześniej struktur, podleganie wpływom władzy,
- koalicja – powiązanie kilku organizacji w celu wykonywania określonych zadań

- lub osiągnięcia określonych rezultatów,
- fuzja – łączenie się organizacji w sytuacji presji czy odpowiednich cech otoczenia [B. Kożuch 2004, s. 235].

Nieco inne ujęcie prezentuje C. Huxham, który proponuje wyróżnienie czterech typów współdziałania międzysektorowego – sieć, koordynację, kooperację i partnerską współpracę [Kożuch 2005, s. 11-18].

Przyjęcie do realizacji jednego z wymienionych powyżej modeli kooperacji międzyorganizacyjnej oznacza wybór określonej strategii organizacyjnej. W dalszej części opracowania zaprezentowane zostały strategie organizacji pozarządowych nawiązujące do opisanych wyżej modeli kooperacji międzyorganizacyjnej oraz formy porozumień o współpracy organizacji pozarządowych sprzyjające tworzeniu kapitału organizacyjnego.

Wybrane typologie strategii organizacji pozarządowych

Jedną z najbardziej znanych typologii strategii organizacji pozarządowych zaproponowali P.C. Nutt i R.W. Backoff. Wyróżnili oni dwa podejścia do formułowania strategii organizacji: podejście analityczne oraz podejście twórcze [Nutt, Backoff 1992, s. 98-102]. Podejście analityczne koncentruje się na ocenie kluczowych działań (usług, produktów) oraz ich pogrupowaniu na różne kategorie (np. na te, które wymagają modyfikacji lub z których trzeba zrezygnować). Analiza ma pomóc w ustaleniu problemów wymagających rozwiązania, a do najczęściej stosowanych narzędzi w ramach tego podejścia należą metody portfelowe. Strategie mają tu charakter normatywny i przyporządkowane są poszczególnym obszarom macierzy. Charakterystyczne dla podejścia twórczego jest skupienie uwagi na interesariuszach (aktorach) lub na pośrednictwie (agencji). Autorzy tej typologii zwrócili uwagę na fakt, że dla organizacji non-profit reagowa-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

Tabela 1. Płaszczyzny współpracy a zdolności organizacyjne podmiotów trzeciego sektora

Płaszczyzny współpracy	Podstawowe działania	Wykorzystywane kluczowe zdolności organizacyjne
Tworzenie polityki publicznej	diagnoza problemów i wyzwań	zdolności przywództwa, legitymizacji, absorpcji, kapitał intelektualny
	wzajemna wymiana informacji	ludzie w organizacji – zdolności społeczne, kapitał intelektualny
	współtworzenie strategii i programów realizacji polityki publicznej	zdolności zarządcze, finansowe, kapitał intelektualny
	konsultacja projektów aktów normatywnych	zdolności przywództwa, legitymizacji, kapitał intelektualny, zdolności społeczne
	ocena programów i polityki	zdolności finansowe, zarządcze
Realizacja zadań publicznych	realizacja zadań publicznych	zdolności: zarządcze, finansowe, innowacyjne, absorpcyjne, kapitał intelektualny
	partnerstwo projektowe	zdolności: przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe, innowacyjne, absorpcyjne, dyfuzyjne, kapitał intelektualny
Infrastruktura współpracy i tworzenie warunków dla obywatelskiej aktywności	wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych	zdolności: przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe
	wspieranie procesów integracji trzeciego sektora	zdolności: przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe
	partnerstwa lokalne	zdolności: społeczne, przywództwa, legitymizacji, zarządcze, finansowe, innowacyjne, absorpcyjne, dyfuzyjne, kapitał intelektualny

Źródło: [Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 280].

nie na działania konkurentów powinno zostać zastąpione przez reakcję na pojawiające się potrzeby. Zamiast rywalizować z konkurencją, organizacje *non-profit* mogą zmienić swoje relacje z organizacjami i interesariuszami tworzącymi ich środowisko.

Należy odnotować kilka innych typologii strategii organizacji pozarządowych. Jedną z nich jest typologia proponowana przez K.P. Kearnsa, w ramach której wyróżniono:

1) strategię wzrostu – strategię koncentracji (poprzez poziomą lub pionową integrację) oraz strategię dywersyfikacji (poprzez dywersyfikację koncentryczną lub konglomeratową). Realizacja strategii wzrostu może odbywać się za pomocą metody rozwoju wewnętrznego oraz metody rozwoju zewnętrznego. W tym drugim wypadku możliwy jest rozwój przez nabycie (akwizycje

i fuzje), a także rozwój przez wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*, konsolidacje, alianse, porozumienia, konsorcja);

2) strategię redukcji – strategię restrukturyzacji (poprzez redukcję kosztów, wyróżnienie oferty, bankructwo), strategię zbycia (poprzez częściowe lub całkowite wycofanie się, przekazanie odpowiedzialności innym podmiotom, współpracę z innym podmiotem w ramach aliansu, konsolidację) oraz strategię likwidacji;

3) strategię stabilizacyjną – strategię *status quo*, strategię jeńca (organizacja uzależnia się od innej, np. instytucji publicznej), strategię pauzy (zawieszenia działalności), strategię przyrostową (stopniowego postępowania), strategię obronną;

4) strategię współpracy – strategię dzielenia się zasobami, strategię *joint ventures*, strategię aliansu [Kearns 2000, s. 135-267].

Tabela 2. Typy strategii organizacji pozarządowych wyróżnione przez H.P. Tuckmana

Strategie organizacji działających na zasadach holdingu	Strategie kooperujących organizacji
– dywersyfikacja niepowiązana, polegająca na tworzeniu wydzielonej, nastawionej na zysk, działalności gospodarczej (unrelated passive income strategy) – dywersyfikacja powiązana, polegająca na zaangażowaniu własnych zasobów w tworzenie dochodowej działalności, związanej z podstawową działalnością (powiązanie to może oznaczać np. docieranie z nową, płatną ofertą do obsługiwanych wcześniej, bezpłatnie odbiorców)^a – redukcja kosztów przez tzw. pasywne inwestowanie, czyli poszukiwanie rozwiązań, jakie mogą doprowadzić do zmniejszenia kosztów świadczonych usług	– kooperacja z przedsiębiorstwami komercyjnymi, w ramach której dopuszczalne jest nawet stworzenie odrębnego podmiotu (joint venture) łączącego misję wniesioną przez organizację pozarządową i kapitał będący wkładem firmy z sektora prywatnego (przykładem takiej współpracy jest opisane poniżej joint venture o nazwie Grameen Phone)

^a H.P. Tuckman dla tego typu zachowań używa określeń: *active investment*, *revenue producing*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Tuckman 1998, s. 175].

Z kolei T.L. Wheelen i J.D. Hunger do kluczowych strategii organizacji pozarządowych zaliczyli: strategię subsydiowania (*piggybacking*, co oznacza rozszerzenie działalności o aktywność, która dostarczy dodatkowych funduszy – czy też dosłownie: weźmie „na barana”), strategię fuzji oraz strategię aliansów [Wheelen, Hunger 2002, s. 332-333].

D.C. Wilson wyróżnił, odwołując się do badań własnych dwie główne grupy strategii realizowanych przez organizacje pozarządowe: pierwsze z nich to strategię pluralistyczne, „charakteryzujące się skupieniem na współpracy (*cooperation*) pomiędzy organizacjami realizującymi podobne cele”, drugie to strategię współzawodnictwa (*competition*), „charakteryzujące się orientacją prorynkową, skupieniem na zdobywaniu jak największego rynku bądź też zawłaszczeniem interesujących organizację nisz rynkowych” [Wilson, [za:] Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 114].

H.P. Tuckman [1998] opracował natomiast typologię strategii organizacji pozarządowych działających w więcej niż jednym obszarze (zdywersyfikowanych jednostek). Wyróżnia on dwie grupy strategii. Pierwsza dotyczy organizacji działających na zasadach holdingu (*holding companies*), druga – organizacji kooperujących (*joint ventures*), co zostało przedstawione w tabeli 2. Warto dodać, że w ramach kooperacji przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych można wyodrębnić trzy modele: model symbiotyczny, model komplementarny oraz model zintegrowany [Mair 2008, s. 24]. Przyjęcie jednego

z tych modeli oznacza jednocześnie wybór określonego typu strategii kooperacji. Można zatem uzupełnić propozycję typologii strategii organizacji pozarządowych według H.P. Tuckmana, wyróżniając w grupie strategii kooperacji trzy typy: strategię kooperacji symbiotycznej, strategię kooperacji komplementarnej oraz strategię kooperacji zintegrowanej. Główną cechą pierwszego z wymienionych typów strategii jest symbioza pomiędzy zasobami należącymi do organizacji pozarządowej i strukturą stworzoną przez organizację komercyjną. Drugi z wymienionych typów strategii, strategia kooperacji komplementarnej, która umożliwia powiązanie tworzenia wartości społecznych z generowaniem zysku, pociąga za sobą konieczność znalezienia komplementarnego partnera. Natomiast strategia kooperacji zintegrowanej, trzeci z wymienionych typów, wiąże się z osiągnięciem efektu synergii będącego rezultatem przygotowania wspólnej oferty przez kilku partnerów.

Jedną z nielicznych prób opracowania typologii strategii polskich organizacji pozarządowych podejmuje E. Bogacz-Wojtanowska. Na podstawie obserwacji trzeciego sektora wyróżniła ona wśród strategii realizowanych przez polskie NGOs: strategię dywersyfikacji, strategię współpracy i strategię budowania kontaktów [E. Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 114-115]. Z kolei J. Domański zauważył, że dominującą formą relacji w polskim trzecim sektorze jest współpraca [Domański 2010, s. 241-245]. Niestety wyniki przeprowadzonych przez niego badań pokazują równocześnie, że w zakresie współpracy po-

Tabela 3. Formy porozumień w relacjach trójsektorowych

Forma porozumienia	Kluczowe charakterystyki
Sieci – partnerstwa sieciowe	– luźne związki, zwykle oparte na wymianie, informacji, gdzie dominuje niewielka świadomość relacji, – dominacja nieformalnych procedur, – dzielenie zasobów obejmuje głównie wymianę idei i informacji;
Kooperatywne partnerstwa	– przechodzenie z relacji nieformalnych do formalnych, – aktywizacja kilku wspólnych obszarów działania, – nieznaczne zaangażowanie zasobów;
Koordynacyjne partnerstwa	– stopniowe nawiązywanie porozumienia co do dzielenia zasobów, – ustanowienie wspólnych celów, – określenie konsekwencji odejścia, – utrata częściowej autonomii, – zaangażowanie liderów w działanie partnerstwa, – dzielenie zasobów, czasu, informacji, a także zasobów ludzkich;
Partnerstwa oparte na współpracy	– najwyższy poziom zaangażowania wszystkich organizacji, – długotrwałe i silne relacje, – formalizacja procedur wspólnego działania, – widoczne efekty działania partnerstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 280].

między organizacjami trzeciego sektora wciąż jest wiele do zrobienia. Niepokój budzi fakt, że aż 96% badanych organizacji pozarządowych nie prowadzi wspólnej polityki wobec dostawców, 81% nie prowadzi między sobą wymiany wolontariuszy czy pracowników, 70% nie dzieli się zgromadzoną wiedzą, a 59% nie prowadzi wymiany informacji na temat potencjalnych źródeł finansowania [Domański 2010, s. 245]. Brak kooperacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi, ale także kooperacji organizacji pozarządowych z instytucjami publicznymi i przedsiębiorstwami oznacza utratę potencjalnych korzyści jakie mogą z tej współpracy płynąć². Niezbędne staje się zatem kreowanie i wdrażanie rozwiązań sprzyjających realizacji strategii kooperacji podmiotów trzeciego sektora.

Formy porozumień o współpracy organizacji pozarządowych jako źródło rozwoju kapitału organizacyjnego

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie wielu różnorodnych form porozumień, jakie zawierać mogą organizacje pozarządowe. Interesujący model o charakterze kontinuum, stworzyła B.A. Cigler odnosząc się do relacji trójsektorowych – tworzenia partnerstw organizacji pozarządowych, publicznych i prywatnych. Ich krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 3. Model ten zakłada stopniowe i rozłożone

w czasie, płynne przechodzenie przez kolejne fazy współpracy. Partnerstwo jest najbardziej rozwiniętą formą relacji międzyorganizacyjnych – rozumiane jako wspólne uzgadnianie celów i wartości, podejmowanie decyzji, podział obowiązków i realizacja zadań. Partnerstwo oznacza egalitaryzm współdziałających organizacji na poziomach planowania i realizacji wspólnych działań. Może się jednak zdarzyć tak, że relacje między organizacją pozarządową a przedsiębiorstwem nie wyjdą poza pierwszą fazę kontinuum [Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 280].

Decydując się na wybór strategii kooperacji z partnerami (zamiast strategii rywalizacji) organizacje pozarządowe mogą osiągnąć szereg korzyści, które przedstawiono poniżej. Generowanie tych korzyści może odbywać się poprzez wspólne wykorzystanie zasobów, doskonalenie systemu działań oraz wzmocnienie pozycji rynkowej.

I tak, wykorzystując wspólnie posiadane zasoby, organizacje pozarządowe mogą wzmocnić swoje zaplecze w wymiarze ilościowym lub jakościowym. Dzielenie się swoimi zasobami z pożytkiem dla obu stron jest możliwe na dwa sposoby:

- poprzez uczenie się – organizacje oferujące te same lub substytucyjne dobra oraz inne organizacje (dostarczające inne dobra) uczą się wzajemnie od siebie rozwiązań, które są lepsze od stosowanych przez nie dotychczas (benchmarking konkurencyjny i proceduralny) [Czekaj et al. 1996],

² Porównaj: [Frączkiewicz-Wronka 2011, s. 72-80].

– poprzez użyczenie – jeśli organizacja ma zasoby, których nie jest w stanie w pełni wykorzystać (lub też istnieje organizacja, która jest w stanie lepiej je wykorzystać), może podzielić się nimi z innymi podmiotami. Mogą to być technologie, prawa autorskie, znaki towarowe, zasoby materialne. Organizacje użyczające mogą otrzymać w zamian inne zasoby i (lub) stosowne wynagrodzenie [de Wit, Meyer 2007, s. 222]. Można uznać, że zarówno wzajemne uczenie się i użyczanie zasobów buduje kapitał organizacyjny sprzyjający realizacji strategii kooperacji organizacji pozarządowych.

Obszarem, w którym organizacje pozarządowe mogą podjąć współpracę, jest system działań (łańcuch wartości) [Kafel, Lisiński 1995]. Integracja łańcucha może odbywać się następująco:

– poprzez powiązanie, polegające na wspieraniu pionowych relacji dotyczących transferu produktów i usług (podobnie jak między sprzedawcą i nabywcą – jest to integracja frontalna – lub jak między sprzedawcą i dostawcą – jest to integracja wsteczna),

– poprzez jednoczenie, polegające na wspólnym wykonywaniu określonych działań w celu osiągnięcia ekonomii skali [de Wit, Meyer 2007, s. 222]. Może to być wspólna obsługa beneficjenta, infrastruktura, systemy: logistyczny, informatyczny, przekazywania płatności (przy działalności odpłatnej). Dotyczy to przede wszystkim organizacji oferujących te same lub substytucyjne dobra. Integracja łańcucha przyczynia się zatem do rozwoju kapitału organizacyjnego i sprzyja realizacji strategii kooperacji organizacji pozarządowych.

Obszarem, w którym organizacje pozarządowe mogą współpracować, jest także wzmacnianie pozycji rynkowej. Tego rodzaju koalicje powstają przede wszystkim z myślą o uzyskaniu większej siły przetargowej poprzez:

– wspieranie – gdy organizacje pozarządowe porozumiewają się ze sobą w celu zwiększenia swojej siły przetargowej względem innych podmiotów rynkowych. Może to służyć uzyskaniu przewagi w negocjacjach z dostawcami (np. energii) albo zaoferowaniu klientom atrakcyjniejszego pakietu produktów i usług (oferta łączona). Może też polegać na tworzeniu standardów działania organizacji pozarządowych, by wzmocnić ich legitymizację społeczną i tym samym pozycję, np. w relacjach z donatorami;

– lobbing – gdy organizacje pozarządowe chcą wpłynąć na otoczenie tworzące kontekst ich działania, np. rząd, organy regulujące rynek, organy normalizacyjne, uczelnie, władze podatkowe, giełdy papierów wartościowych [de Wit, Meyer 2007, s. 221-223].

Zarówno lobbing jak i wzajemne wspieranie się organizacji w celu zwiększenia siły przetargowej można uznać za kolejne źródła kapitału organizacyjnego sprzyjające realizacji strategii kooperacji organizacji pozarządowych.

Pomimo wymienionych korzyści zaskakujące jest to, że wśród publikacji dotyczących współpracy organizacji pozarządowych z otoczeniem najmniej liczne są te, które dotyczą kooperacji wewnątrz trzeciego sektora. Specyfika tego sektora wskazywałaby raczej na większą łatwość (w porównaniu z sektorem prywatnym) dzielenia się zasobami (np. wiedzą), integrowania działań czy „zgrania” pozycji organizacji pozarządowych. J.E. Barnes i S.G. Fisher, twierdzą nawet, że alianse zawierane pomiędzy organizacjami działającymi w tym samym obszarze mogą okazać się dla nich receptą na sukces [Barnes, Fisher 2006, s. 121-125].

Porozumienia pomiędzy organizacjami pozarządowymi mogą przyjmować rozliczne formy, które syntetycznie zaprezentowano w tabeli 4.

Niektóre z wymienionych form porozumień (szczególnie porozumienia oparte na powiązaniach) odpowiadają przede wszystkim organizacjom prowadzącym działalność gospodarczą (np. w formie przedsiębiorstw społecznych). Na poziomie zdywersyfikowanej organizacji pozarządowej (działającej w kilku obszarach) znaleźć można argumenty za przyjęciem strategii skoncentrowanych na poszukiwaniu synergii. Argumenty te to przede wszystkim ograniczoność zasobów, którymi dysponują organizacje pozarządowe, oraz konieczność ich optymalnego wykorzystania. Rozbudowywanie portfela usług/produktów wyłącznie po to, by stworzyć sobie mini rynek finansowy (gwarantujący zastrzyk kapitału) nie jest, w mojej opinii, do końca zgodne z wartościami, które reprezentuje trzeci sektor. Organizacja pozarządowa prowadząca działalność w różnych obszarach powinna być czymś więcej niż tylko luźną federacją podmiotów (SJG) połączonych wspólnym liderem. Zdywersyfikowana organizacja powinna funkcjonować jako zespół ściśle ze sobą po-

Tabela 4. Formy porozumień o współpracy organizacji pozarządowych kreujące kapitał organizacyjny

	Porozumienia nie kontraktowe	Porozumienia kontraktowe	Porozumienia oparte na powiązaniach (szczególnie w przypadku przedsiębiorstw społecznych)
Porozumienia wielostronne	– lobby, – wspólne ustalanie standardów, – wspólne uczenie się;	– konsorcjum badawcze, – alians marketingowy,	– wspólny system płatności, – konsorcjum budowlane, – wspólny system rezerwacji,
Porozumienia dwustronne	– umowa o sprzedaży związanej, – wymiana personelu badawczo-rozwojowego, – porozumienie w sprawie wymiany informacji .	– umowa licencyjna, – umowa o współprodukcji, – umowa o wzajemnej promocji organizacji (np. promocji marek).	– wspólne tworzenie nowego produktu lub usługi, – wspólne przedsięwzięcie o charakterze międzynarodowym, – wspólne przedsięwzięcie o charakterze lokalnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [de Wit, R. Meyer, 2007, s. 227].

wiązanych jednostek organizacyjnych zgrupowanych wokół wspólnej misji. Podejmowane działania muszą być przede wszystkim zgodne z misją organizacji. Skupienie różnych rodzajów działalności w ramach jednej organizacji ma sens wyłącznie wtedy, gdy naczelne kierownictwo dokładnie wie, jak osiągnąć istotną ze strategicznego punktu widzenia synergię między obszarową [de Wit, Meyer 2007, s. 209]. Jak już wcześniej zasygnalizowano może ona powstawać poprzez dzielenie się zasobami (przemieszczenie i/lub powielanie zasobów), poprzez „zgranie” pozycji (wzmocnienie siły przetargowej i/lub pozycji konkurencyjnej), integrację działań (wspólne wykonywanie czynności tworzących wartość i/lub połączenie następujących po sobie czynności tworzących wartość, koordynację na poziomie operacyjnym, wprowadzanie zmian ogólnosystemowych) [de Wit, R. Meyer 2007, s. 197-198]. Choć trzonem tak zdywersyfikowanej organizacji są opisane powyżej formy synerгии, w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla się znaczenie tylko jednej z nich, mianowicie kluczowych kompetencji. One to powinny wyznaczać kierunki dywersyfikacji, gdyż, jak twierdzą B. de Wit i R. Meyer: „organizacja zbudowana wokół kilku kluczowych kompetencji angażuje się tylko w taką działalność, w której z powodzeniem może je wykorzystywać. Chodzi bowiem o to, by ogromne nakłady poniesione przez organizację na wytworzenie zasobów niematerialnych rozłożyć

na wiele obszarów działalności. Poza tym wykorzystując posiadane kompetencje w różnych środowiskach rynkowych, można je jeszcze bardziej udoskonalić i w ten sposób uruchomić samonapędzający się proces szybkiego uczenia się, który przynosi korzyści całej organizacji” [de Wit, Meyer 2007, s. 210]. Są to w opinii autora niniejszego opracowania – wystarczające argumenty przemawiające za przyjęciem przez organizację pozarządową (działającą w kilku obszarach) strategii ukierunkowanych na poszukiwanie synerгии jako dominującej logiki działania. Wydają się one zbieżne z pojawiającymi się w literaturze przedmiotu propozycjami budowy przewagi konkurencyjnej organizacji pozarządowej za pomocą kapitału intelektualnego [Kong, Prior 2008, s. 119-128] i na podstawie koncepcji organizacyjnego uczenia się [Weerawardena, Sullivan-Mort 2001, s. 53-73].

Uwagi końcowe

Kreowanie systemu powiązań oraz wybór właściwej formy porozumienia z podmiotami działającymi w otoczeniu organizacji pozarządowych przyczynia się do rozwoju kapitału organizacyjnego, mając jednocześnie niebagatelny, jeśli nie kluczowy wpływ na realizację strategii kooperacji organizacji pozarządowych. Dotyczy to zarówno współpracy w ramach trzeciego sektora (pomiędzy organizacjami pozarządowymi), jak i z partnerami z pozostałych dwóch sektorów, biznesowego

i publicznego. Wymaga to jednak rozwijania w ramach organizacji pozarządowych (ale także w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych) specyficznych zdolności organizacyjnych. Kształtowanie tych zdolności organizacyjnych

ma na celu poprawę skuteczności i sprawności realizacji celów wszystkich partnerów. Zaproponowane w niniejszym opracowaniu formy porozumień organizacji pozarządowych mogą stać się tu użytecznym narzędziem.

Literatura:

1. Barnes J.E., Fisher S.G., *A Recipe for Success: The Blending of Two Disparate Nonprofit Cultures into a Successful Collaboration – A Case Study*, „Journal of Foodservice Business Research”, 2006, vol. 9, nr 2.
2. Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
3. Bogacz-Wojtanowska E., *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2013.
4. Czekaj J., et al., *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 1996, nr 1.
5. de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, tłumaczenie J. Sawicki, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.
6. Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
7. Frączkiewicz-Wronka A., *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 219, Wrocław 2011.
8. Kafel T., Lisiński M., *Metoda łańcucha wartości M. Portera*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 458, Kraków 1995.
9. Kearns K.P., *Private Sector Strategies for Social Sector Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000.
10. Kong E., Prior D., *An Intellectual Capital Perspective of Competitive Advantage in Nonprofit Organizations*, „International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing”, 2008, vol. 13, nr 2.
11. Kożuch B., *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, [w:] *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, (red.) B. Pławgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
12. Mair J., *Another Future Is Possible*, „IESE Alumni Magazine”, Barcelona 2008, nr 109.
13. Nutt P.C., Backoff R.W., *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
14. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, (red.) M. Bratnicki, J. Strużyńska, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2001.
15. Tuckman H.P., *Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures*, „Journal of Policy Analysis & Management”, 1998, vol. 17, nr 2.
16. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 2 (34)/2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/34/id/727>, [10.10.2014].
17. Weerawardena J., Sullivan-Mort G., *Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-profit Aged Care Marketing: A Conceptual Model and Research Propositions*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, 2001, vol. 9, nr 3.

18. Wheelen T.L., Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy*, wyd. 8, Prentice Hall, New Jersey 2002.
19. Wilson D.C., *Co-Operation and Competition in the Voluntary Sector: the Strategic Challenges of the 1990s and Beyond*, [in:] *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, (ed.) J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton, Addison Wesley Publishing Company, 1993.

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE A NOWE KONCEPCJE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

ZASTOSOWANIE AGREGATOWEJ ANALIZY DECYZYJNEJ W ORGANIZACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO

Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie zarysu analizy decyzyjnej ukierunkowanej na organizację systemów zarządzania procesowego, odniesionych do przedsiębiorstwa lub instytucji, a także do większych organizacji¹.

Generalną zasadą dla prezentowanego procesu badawczego jest paradygmat oceny agregatowej, którego istotą jest ustalenie syntetycznej wartości określonego wariantu projektowego, na podstawie scalenia pojedynczych kryteriów wyboru. Kryteria te są podporządkowane określonym aspektom rozwiązywania konkretnych zadań projektowych.

Podstawowym problemem proponowanej koncepcji agregatowej analizy decyzyjnej jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można zmierzyć i ocenić poziom efektywności organizacji systemów zarządzania procesowego. Analiza decyzyjna jest bowiem procesem badawczym – pomieszczonym w metodologii projektowania – który jest zorientowany na ocenę wygenerowanych wariantów i wybór rozwiązania optymalnego (racjonalnego).

W kolejnych punktach opracowania zawarto następujące kwestie: definicja systemu zarządzania procesowego, istota podejścia procesowego, struktura cyklu procesu badawczego w agregatowej analizie decyzyjnej, charakterystyka etapów procesu badawczego w agregatowej analizie decyzyjnej.

Definicja systemu zarządzania procesowego

Podstawą proponowanej niżej definicji jest następujące założenie: w działalności praktycznej system zarządzania procesowego (ZP_r) jest two-

rem złożonym, wiążącym proces zarządzania z jego odniesieniem, jakim jest określona dziedzina zarządzania². Przykładami systemów ZP_r są: system zarządzania logistycznego, inwestycyjnego, strategicznego i in³.

Termin „system zarządzania procesowego” zdefiniujemy jako układ dynamiczny, w którym zachodzi integracja procesu zarządzania z procesami realizacyjnymi (ekonomicznymi, administracyjnymi, operacyjnymi i inwestycyjnymi), zaś jego szczególne cechy są następujące:

- 1) strukturę tego systemu tworzą:
 - a) podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania,
 - b) podsystem funkcjonowania procesu zarządzania,
- 2) jest on oparty na sformalizowanym lub swobodnym trybie postępowania normującego i dyspozycyjnego względem sfery realizacyjnej,
- 3) jego funkcjonowanie przebiega zarówno w relacjach koordynacji poziomej, jak i w relacjach uzależnienia organizacyjnego (nadrzędności-podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest określone przez spełnianie następujących funkcji: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli,
- 4) stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez aspekt funkcjonalny i instrumentalny (z uwzględnieniem charakterystyki efektywnościowej),
- 5) podstawą, na której opiera się system ZP_r, jest statyka systemu zarządzania, określo-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

² W opracowaniu oprócz rozwiniętego sformułowania „system zarządzania procesowego”, będzie też stosowany skrót ZP_r.

³ Prezentowana koncepcja jest oparta na metodzie normalizacji ilorazowej przedstawionej w pozycjach: [Stabryła 2012], [Stabryła 2014].

na przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny (statyka i dynamika systemów zarządzania stanowią układ komplementarny).

Istota podejścia procesowego

Podejście procesowe jest koncepcją, która eksponuje sposób ujęcia systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, o następujących wyróżnikach:

- 1) system jako organizacja dynamiczna jest układem procesów zarządzania i procesów realizacyjnych, którym odpowiadają *wielofunkcyjne łańcuchy wartości*,
- 2) do zakresu przedmiotowej analizy i projektowania procesów zarządzania należy:
 - a) dziedzina (rodzaj działalności),
 - b) pragmatyka (ogólny tryb postępowania, metodyki diagnostyczne i projektowe, szczegółowe formuły trybu postępowania),
 - c) organizacja działań (konfiguracja, dokumentacja podstawowa, procedury ramowe),
 - d) instrumenty (metody, procedury robocze),
- 3) w systemie ma miejsce rozwinięta komunikacja pozioma ukierunkowana na *kompleksową (wielofunkcyjną) obsługę klienta*,
- 4) funkcje zarządzania i funkcje operacyjne są w znaczącym stopniu zintegrowane, wskutek powołania kierowników (koordynatorów) procesów,
- 5) struktura organizacyjna ulega transformacji w układy wejściowo-wyjściowe, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego,
- 6) układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i realizacyjnych,
- 7) immanentnymi składnikami procesów są procedury ramowe i robocze.

Struktura cyklu procesu badawczego w agregatowej analizie decyzyjnej

W związku z paradygmatem oceny agregatowej, odniesionej do określonych wariantów projektowych, zachodzi potrzeba ujednolicenia zastosowanych różnorodnych kryteriów wyboru. Sposób tego ujednolicenia jest wyrażony przez metodę normalizacji ilorazowej. Dzięki normalizacji

można obliczać średnią arytmetyczną (prostą lub ważoną) z sumy wartości poszczególnych kryteriów wyboru. Owa średnia to syntetyczna wartość określonego wariantu projektowego, a więc wartość agregatowa, która stanowi scalenie znormalizowanych kryteriów wyboru⁴. Jest ona zarazem podstawą wskazania optymalnego wariantu projektowego, co jest równoważne z rozwiązaniem określonego problemu decyzyjnego.

Cykl procesu badawczego właściwy dla metody normalizacji ilorazowej, zastosowanej do podejmowania decyzji projektowych, proponuje się ująć w następujące etapy:

1. Określenie wariantów projektowych.
2. Opracowanie zbioru kryteriów wyboru.
3. Ustalenie wartości wzorców dla kryteriów wyboru.
4. Normalizacja ilorazowa kryteriów wyboru.
5. Obliczenie wskaźników agregatowej oceny poszczególnych wariantów projektowych.
6. Kategoryzacja wskaźników agregatowej oceny poszczególnych wariantów projektowych.
7. Wskazanie optymalnego wariantu projektowego.

Poniżej zaprezentowano omówienie wyróżnionych etapów.

Charakterystyka etapów procesu badawczego w agregatowej analizie decyzyjnej

Etap 1. Określenie wariantów projektowych

Niniejszy etap jest prezentacją pomysłów innowacyjnych lub modernizacyjnych, odniesionych do wybranego przedmiotu badania i problemu decyzyjnego. Poszczególne warianty projektowe są generowane na podstawie określonych założeń, m.in.: celów, sytuacyjnych wymogów działania (aktualna i prognozowana sytuacja zewnętrzna), uwarunkowań wewnętrznych zamierzonego przedsięwzięcia. Warianty projektowe mogą być rozwiązaniami rzeczywistymi, empirycznie potwierdzonymi w praktyce (są to tzw. benchmarki), ale to również rozwiązania modelowe.

⁴Kryteria wyboru w postaci pierwotnej są wyrażone przez wartości charakterystyczne (np. gotowość technologiczna, poziom jakości, niezawodność, stopa zysku) i nie można ich sumować, ani obliczać średniej arytmetycznej. Natomiast znormalizowane kryteria wyboru jako kryteria wtórne (przekształcone) podlegają już operacjom algebraicznym.

Etap 2. Opracowanie zbioru kryteriów wyboru

Zapisujemy to w poniższej formie:

$$\bar{x}_j = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}, \quad (1)$$

gdzie: $\bar{x}_j$ – zbiór kryteriów wyboru, x_j – kryteria wyboru, $j = 1, \dots, n$.

Ten etap zakłada zróżnicowanie rodzajów kryteriów wyboru, ale także ustalania ich ilości. Kryteria wyboru dotyczące organizacji systemów ZP_r można zestawić wedle aspektu funkcjonalnego. Niniejszy aspekt odnosi się do czynnościowego wymiaru i wyraża punkt widzenia, z którego rozpatruje się dynamikę (funkcjonowanie) systemów ZP_r. Aspekt ten wpisuje się w konwencję podejścia procesowego, zarówno w zakresie funkcji procesów zarządzania i procesów realizacyjnych, jak i w zakresie form organizacyjnych tych procesów. Wynika to stąd, że korelatem funkcji są konfiguracje procesów i procedury ramowe⁵.

Do kryteriów wyboru o charakterze organizacyjnym (określonych w aspekcie funkcjonalnym) można zaliczyć: stopień spełniania funkcji, poziom zintegrowania konfiguracji procesów, zwartość procedur ramowych, cykl realizacji procedur ramowych, produktywność, wskaźniki kosztów procesów, zdolność kierowania.

Należy dodać, iż szczególnym przedmiotem badań są warianty projektowe utworzone jako złożenia różnych procesów informacyjnych, które są sprzężone z procesami decyzyjnymi i realizacyjnymi.

W kompleksowej analizie decyzyjnej struktura kryteriów wyboru powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o ich komplementarność. Ponadto, choć nie ma ścisłych wytycznych, które wskazywałyby na konkretny zakres ilościowy wymaganych do zastosowania kryteriów, to należy przyjąć, że doświadczenie ekspertów będzie właściwym probierzem określenia ich struktury i ilości.

Należy też podkreślić, iż kryteria jakościowe w prezentowanej metodzie muszą zostać przełiczone na punkty, a następnie znormalizowane w formule ilorazowej. Bez tych działań nie byłaby możliwa ich agregacja z kryteriami ilościowymi.

W niniejszym etapie można ustalić wagi kryteriów wyboru, które wyrażają ich znaczenie (doniosłość). Podstawą podjęcia decyzji będą wówczas obliczone wskaźniki ważonej agregatowej oceny poszczególnych wariantów projektowych. Przykładem wag kryteriów wyboru może być poniższy układ preferencji:

- | | |
|------------|--------------------------------------|
| 6 kryteria | bezwzględnie konieczne (dominujące), |
| 3 kryteria | zasadnicze, |
| 1 kryteria | pomocnicze. |

Etap 3. Ustalenie wartości wzorców dla kryteriów wyboru

Wskazanie wartości wzorcowych właściwych dla kryteriów wyboru należy do najważniejszych czynności w omawianej metodzie. Wartości wzorcowe tworzą pewien system oceny, będący wielokriterialnym układem wartościującym. Wzorce mogą mieć charakter normatywny lub postulatywny.

Wzorce normatywne są wyrażone przez wielkości z góry dane (parametry, charakterystyki), które traktuje się jako optymalne lub suboptymalne. Są to wielkości teoretyczne lub doświadczalne, bądź też ustalone w sposób obligatoryjny, jako wielkości zadane (planowane). Uznaje się je z założenia za wielkości ekstremalne, których przekroczenie lub nieosiągnięcie jest mankamentem. Wzorce normatywne są również określone jako nominanty [Pawełek 2008].

Natomiast wzorce postulatywne przyjmują dwojaką postać:

- jedna, to stymulanty, czyli wielkości, dla których pożądana jest tendencja wzrostowa,
- druga to destymulanty, czyli wielkości, dla których pożądana jest tendencja spadkowa.

Różnica między wzorcami normatywnymi (nominantami) a postulatywnymi (stymulantami i destymulantami) polega na tym, że dla wzorców normatywnych odchylenie w górę lub w dół jest oceniane negatywnie, zaś dla wzorców postulatywnych każda sytuacja wzrostu wartości stymulant jest traktowana pozytywnie, zaś w przypadku destymulant oceniany jest dodatnio każdy ich spadek⁶.

⁵ Procedury ramowe to procesy odcinkowe, które można również określić jako podprocesy. Są one wyróżniane w katalogu lub na mapie procesów biznesowych.

⁶ Mogą być też stosowane wartości progowe („progi”), które określają tylko od dołu lub tylko od góry graniczny poziom wielkości wzorcowej. Wartości progowe również zaliczamy do szeroko pojmowanych wzorców normatywnych.

Opracowanie wzorców oceny osiągnięć przedsiębiorstwa stanowi rezultat procesu modelowania, bądź benchmarkingu. Modelowanie może przebiegać w formule planowania eksperymentu, które ma generować modele-wzorce. Mogą to być modele-wzorce: idealne, użytkowe, sytuacyjne, aprioryczne.

Na podstawie wygenerowanych wariantów rozwiązania wskazuje się wartości wzorcowe kryteriów wyboru. Polega to na wyszukaniu najlepszych parametrów (charakterystyk) ze zbioru wariantów, a następnie zaliczenie ich do zakresu stymulant, destymulant i nominant (lub do przedziałów referencyjnych). Zestawienie najlepszych parametrów (charakterystyk) jest zbiorem wartości wzorcowych poszczególnych kryteriów wyboru, jakie zostały określone w etapie 2-gim.

Ustalanie wartości wzorcowych przebiega według następujących kroków:

1) wskazanie stymulant:

$$x_{oj} = \max_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in S, \quad (2)$$

2) wskazanie destymulant:

$$x_{oj} = \min_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in D, \quad (3)$$

3) wskazanie nominant:

$$x_{oj} = \text{nom}_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in N, \quad (4)$$

4) wskazanie zbioru wartości wzorcowych poszczególnych kryteriów wyboru:

$$\bar{x}_o = \{x_{o1}, x_{o2}, \dots, x_{on}\}, \quad (5)$$

gdzie: x_{oj} – wartości wzorcowe dla każdego j -tego kryterium wyboru („o” w dolnym indeksie oznacza „optymalny”), x_{ij} – wartość charakterystyczna j -tego kryterium wyboru, określona dla każdego i -tego wariantu projektowego, S – zbiór stymulant, D – zbiór destymulant, N – zbiór nominant, $i = 1, \dots, m$ – warianty projektowe, $j = 1, \dots, n$ – kryteria wyboru.

Wartości wzorcowe są wielkościami, które z założenia są traktowane jako graniczne wartości referencyjne. Oprócz tych wielkości, mogą być też stosowane przedziały referencyjne o następującej postaci:

$$[b_{oj}, u_{oj}], \quad (6)$$

gdzie:

b_{oj} – to dolna wartość referencyjna, odniesiona do j -tego kryterium wyboru,

u_{oj} – to górna wartość referencyjna, odniesiona do j -tego kryterium wyboru.

Etap 4. Normalizacja ilorazowa kryteriów wyboru

Znormalizowane wartości określonych kryteriów wyboru, są miernikami oceny komparatywnej, które oblicza się dla poszczególnych wariantów projektowych w relacji do ustalonych wcześniej wartości wzorcowych. Ocena komparatywna ma wskazać, w jakim stopniu dany wariant projektowy respektuje założone wymagania (wyrażone przez wartości wzorcowe).

Formuła oceny komparatywnej jest określona przez odniesienie wartości charakterystycznych kryteriów wyboru do ich wartości wzorcowych. Tak zdefiniowana formuła jest narzędziem normalizacji kryteriów wyboru. Te znormalizowane wartości kryteriów wyboru są zarazem wskaźnikami efektywności cząstkowej wariantów projektowych. Dzięki normalizacji kryteriów wyboru dopuszczalna jest ocena agregatowa efektywności, albowiem wówczas można już obliczać średnią arytmetyczną (prostą lub ważoną) efektywności generalnej każdego wariantu projektowego.

Normalizacja ilorazowa kryteriów wyboru przebiega w poniższy sposób:

$$a) \quad z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i \{x_{ij}\}} \quad \text{dla } j \in S, \quad (7)$$

$$b) \quad z_{ij} = \frac{\min_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad \text{dla } j \in D, \quad (8)$$

$$c_1) \quad z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\text{nom}_i \{x_{ij}\}} \quad \text{dla } j \in N, \quad (9)$$

przy czym: $x_{ij} \leq \text{nom}_i \{x_{ij}\}$,

$$c_2) \quad z_{ij} = \frac{\text{nom}_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad \text{dla } j \in N, \quad (10)$$

przy czym: $x_{ij} > \text{nom}_i \{x_{ij}\}$.

Znormalizowane wartości kryteriów wyboru z_{ij} leżą w przedziale od 0 do 1 dla nieujemnych x_{ij} . Wartości z_{ij} im są bliższe jednoci, tym wyższa jest ocena efektywności wariantów projektowych, określona ze względu na j -te kryterium wyboru. Można rozszerzyć niniejszy przedział na pole ujemne dla przypadków, kiedy pewne warianty projektowe będą w swych rozwiązaniach generowały straty bądź też posiadały dysfunkcje.

Należy dodać, że w zbiorze wariantów projektowych mogą być pomieszczone zarówno rozwiązania wdrożeniowe, jak i modelowe, traktowane jako rozwiązania idealne (właściwe dla warunków doskonałych). Analogicznie interpretuje się wartości x_{ij} oraz x_{oj} .

Podane wyżej formuły normalizacji ilorazowej są typowe dla ilościowych kryteriów wyboru. Natomiast w przypadku wystąpienia kryteriów wyboru (parametrów) o charakterze jakościowym, muszą zostać one przeliczone na punkty, a następnie znormalizowane w formule ilorazowej. Bez tych działań nie byłaby możliwa ich agregacja. Oto przykład skali punktowej zastosowanej przy kwalifikacji kryteriów oceny:

poziom bardzo dobry	4-5	lub	3
poziom dobry	2-3	lub	2
poziom zadowalający	1		1
poziom dysfunkcyjny	0		0
stan inercji	-s do -1		-

Wartości wzorcowe kryteriów wyboru otrzymują najwyższą punktację. Ocena punktowa jest następnie przeliczana na wskaźniki w formule ilorazowej. Licznik tej formuły to wartość punktowa dla danego wariantu projektowego, zaś mianownik to wartość wzorcowa.

Odwzorowanie punktacji w formule ilorazowej wyrażają następujące wzory:

$$z_{ij} = \frac{r_{ij}}{r_{oj}}, \quad (11)$$

$$\text{przy czym: } r_{oj} \geq r_{ij}, \quad (12)$$

$$\text{oraz } z_{ij}^* = w_j \cdot z_{ij}, \quad (13)$$

gdzie r_{ij} – punktacja wartości charakterystycznej (jakościowej) j -tego kryterium wyboru, określona dla każdego i -tego wariantu projektowego,

r_{oj} – punktacja wartości charakterystycznej (jakościowej) j -tego kryterium wyboru, określona dla wzorca (o), z_{ij}^* – wartość ważona j -tego kryterium wyboru (zarówno ilościowego, jak i jakościowego); pozostałe oznaczenia – jak wcześniej (w tekście).

Warto również uwzględnić te kryteria wyboru (zarówno ilościowe, jak i jakościowe), które podlegają normalizacji w formule skali dychotomicznej wyłączającej (dysjunktywnej). Wówczas występuje kwalifikacja zero-jedynkowa, którą tłumaczy się w następujący sposób: „wariant projektowy nie spełnia danego kryterium lub nie posiada określonego atrybutu (0), albo wariant projektowy spełnia dane kryterium lub posiada określony atrybut (1)”.

W przypadku zastosowania przedziałów referencyjnych normalizacja ilorazowa kryteriów wyboru może być przedstawiona w następujący sposób:

$$\text{jeżeli } b_{oj} \leq x_{ij} \leq u_{oj}, \text{ to } z_{ij} = 1, \quad (14)$$

$$\text{jeżeli } x_{ij} < b_{oj}, \text{ to } z_{ij} = \frac{x_{ij}}{b_{oj}}, \quad (15)$$

$$\text{jeżeli } x_{ij} > u_{oj}, \text{ to } z_{ij} = \frac{u_{oj}}{x_{ij}}. \quad (16)$$

Etap 5. Obliczenie wskaźników agregatowej oceny poszczególnych wariantów projektowych
Wyróżnia się dwie formuły wskaźników agregatowej oceny wariantów projektowych: prosty Z_i oraz ważony Z_i^* . Mają one następującą postać:

$$Z_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n z_{ij}, \quad (17)$$

$$Z_i^* = \frac{1}{W} \left(\sum_{j=1}^n w_j \cdot z_{ij} \right), \quad (18)$$

przy czym:

$$W = \sum_{j=1}^n w_j, \quad (19)$$

gdzie: w_j – waga j -tego kryterium wyboru.

Znormalizowane wartości pojedynczych kryteriów wyboru (z_{ij}) są wskaźnikami efektywności cząstkowej wariantów projektowych. Natomiast wskaźniki agregatowej oceny poszczególnych wariantów projektowych określa się jako wskaźniki efektywności generalnej (Z_i, Z_i^*).

Etap 6. Kategoryzacja wskaźników agregatowej oceny poszczególnych wariantów projektowych

Kategoryzacja to postępowanie badawcze, którego istotą jest z jednej strony ocena komparatywna wariantów projektowych, z drugiej zaś kwalifikacja jakościowa tych rozwiązań. Podstawą kategoryzacji są wskaźniki agregatowej oceny badanych wariantów projektowych (Z_i oraz Z_i^*) [A. Stabryła 2012], [A. Stabryła 2014].

Poniżej jest przedstawiony przykład gradacji poziomów wartości wskaźników (Z_i i Z_i^*):

0,96 – 1,00 poziom wyróżniający
(taksacja 6,0),

0,81 – 0,95 poziom wysokiej przydatności
(taksacja 5,0),

0,61 – 0,80 poziom średni (taksacja 4,0),

0,51 – 0,60 poziom dostateczny
(taksacja 3,0),

$0 \leq Z_i \leq 0,50$ } poziom dysfunkcjonalności
 $0 \leq Z_i^* \leq 0,50$ } (taksacja 2,0),

– 0,01 do – 1,00 lub – k poziom dysfunkcjonalności ujemnej.

Ocena komparatywna, służy zarówno do normalizacji kryteriów wyboru, jak i do ustalania różnic między wariantami projektowymi, a także ma wskazywać przyczyny ewentualnych dysfunkcji. Natomiast kwalifikacja jakościowa polega na wskazaniu kategorii wariantów projektowych, na podstawie gradacji poziomów wartości wskaźników Z_i oraz Z_i^* . Owe poziomy to kategorie czyli klasy jakościowe (skwantyfikowane).

Etap 7. Wskazanie optymalnego wariantu projektowego

W poprzednim etapie postępowania badawczego została określona kategoria każdego z wariantów projektowych, a więc zarazem ich kolejność na liście rankingowej. Nie oznacza

to jednak, że pierwszy w rankingu wariant projektowy będzie zakwalifikowany jako rozwiązanie optymalne. O tym bowiem rozstrzyga przyjęty w analizie decyzyjnej poziom akceptacji, np. poziom wysokiej przydatności (0,81-0,95 w podanej wcześniej gradacji). Osiągnięcie lub przekroczenie tego poziomu będzie rozstrzygać o wyborze optymalnego wariantu projektowego. Należy również przy tym uwzględnić wskaźniki wykonalności i ryzyka preferowanego rozwiązania oraz istotność jego mocnych i słabych stron.

Zakończenie

Formuła agregatowej analizy decyzyjnej jest bardzo szeroka, albowiem jej odniesienie do organizacji systemów zarządzania procesowego może być ukierunkowane na różne zadania projektowe. Rozwiązanie tych zadań z założenia powinno być dokonywane w kontekście wygenerowanych wariantów projektowych (usprawnionych lub bazowych). Dotyczy to zarówno zadań wyróżnionych na poziomie strategicznym, jak i zadań charakterystycznych dla sfery operacyjnej przedsiębiorstwa (instytucji).

Na poziomie strategicznym do takich zadań można zaliczyć: ocenę efektywności procesów zarządzania inwestycjami i działalnością innowacyjną, programowanie i planowanie rozwoju.

Natomiast w zakresie działalności operacyjnej agregatowa analiza decyzyjna skupia się na wyborze modelu organizacji procesów produkcyjnych i usługowych, a także odnosi się do prac logistycznych, zabezpieczających procesy technologiczne. Sfera operacyjna jest najbardziej rozbudowanym podsystemem przedsiębiorstwa, w którym są rozwiązywane m.in. takie problemy decyzyjne jak: wybór systemów pracy, maksymalizacja produktywności czynników wytwórczych, optymalizacja organizacji procesów eksploatacyjnych, minimalizacja kosztów procesów logistycznych.

Literatura:

1. Pawełek B., *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008.
2. Stabryła A., *Decision analysis methods in designing improvements in a company's organization and functioning*, [w:] *Managing Organizations in the Information Society*, (red.) A. Stabryła i K. Woźniak, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2014.
3. Stabryła A., *Podjęcie procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, nr 880.

PRZEGLĄD SYSTEMOWYCH UJĘĆ ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Uwagi wstępne

Podstawą ujęcia systemowego organizacji jest założenie, że przedsiębiorstwo stanowi złożoną całość, której główną funkcją jest adaptacja do zmiennego otoczenia¹. W opisie organizacji brane są pod uwagę różne komponenty tej złożonej całości, nie tylko struktura organizacyjna. Generalnie w podejściu systemowym przedmiotem badań są cele, otoczenie, wejścia i wyjścia systemu, procesy transformacji wejść w wyjścia, a także różnego rodzaju zasoby i powiązania między nimi. W analizie dynamiki systemów szczególne znaczenie ma identyfikacja sprzężeń wzmacniających (dodatnich) oraz równoważących (ujemnych), które determinują zachowanie się systemu w czasie.

W pracy omówiono ujęcia organizacji wywodzące się z nurtu badań systemowych. W kolejności przedstawione zostały modele zaproponowane przez: M. Weisborda, D. Nadlera i M. Tushmana, W. Burke'a i F. Litwina oraz J. Galbraitha. Na końcu wymieniono inne propozycje systemowych ujęć organizacji, w tym proponowane przez polskich autorów. Przegląd systemowych ujęć organizacji ma wartość poznawczą i użytkową. Modele te pozwalają pełniej zrozumieć istotę złożoności organizacji. Stanowią także punkt odniesienia w projektowaniu usprawnień organizacyjnych.

Efektywne wykorzystanie określonego modelu w praktyce projektowania zmian organizacyjnych jest uzależnione od przyjmowanych (często *implicitnie*) ram teoretycznych dotyczących funkcjonowania systemu oraz uwarunkowań sytuacyjnych. Znajomość zaprezentowanych modeli pozwala głębiej zrozumieć funkcje i powiązania między podsystemami organizacji, co uła-

twia kształtowanie mechanizmów koordynacji. Podsystemy te są różnie definiowane, co dodatkowo wzbogaca możliwości doboru zmiennych w procesie budowy modelu odwzorowującego konkretny problem organizacyjny.

Model sześciu skrzynek Weisborda

Model zaproponowany przez M. Weisborda (tzw. *six-box model*) jest często wykorzystywany w praktyce organizatorskiej z uwagi na jego przejrzystość i prostotę.

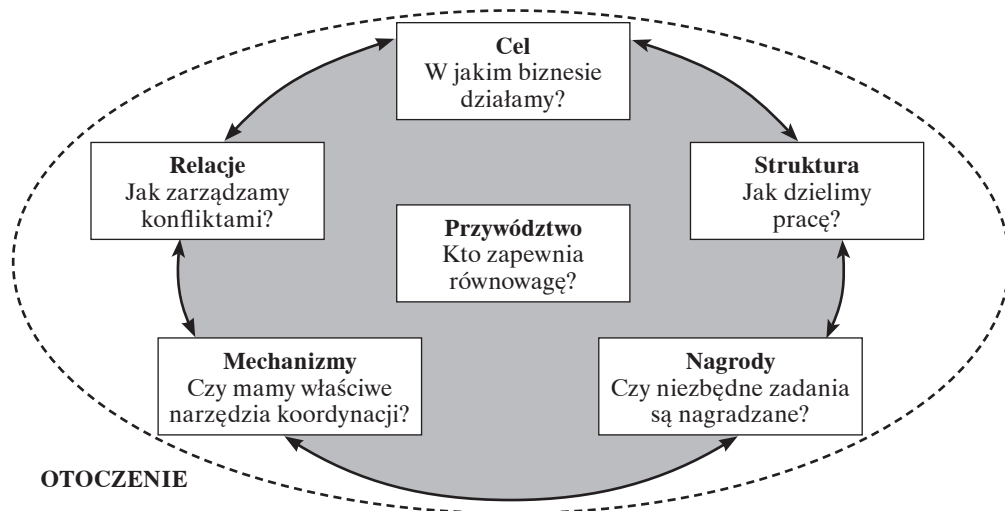
Według tego ujęcia proces diagnozy organizacji rozpoczyna się od nakreślenia granic między systemem a jego otoczeniem. Precyzyjne określanie granic jest trudne i często wymaga podjęcia arbitralnych decyzji, bez których przeprowadzenie diagnozy byłoby niemożliwe. Można przyjąć, że granice wyznaczają ludzie opłacani przez organizację (zatrudnieni pracownicy), lecz dodatkowo można te granice poszerzać o udziałowców, klientów lub innych interesariuszy (np. kooperantów). Zdefiniowane granice pozwalają zidentyfikować otoczenie, czyli wszystko to, co znajduje się poza systemem. Otoczenie opisują te czynniki, które pozostają poza kontrolą i wymagają odpowiedniej reakcji ze strony organizacji. W następnych etapach diagnozy charakteryzowane są wejścia, wyjścia, transformacja wejść w wyjścia oraz sprzężenia zwrotne. Podstawą oceny procesu transformacji jest założenie, że wpływ na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa ma 6 obszarów: cel, struktura, relacje, nagrody, przywództwo oraz mechanizmy wspierające (rysunek 1).

Każdy z pokazanych na rysunku 1 obszarów diagnozy organizacji jest bliżej badany [Weisbord 1978]. Czy cele są zgodne z wymogami otoczenia? Czy są one dostatecznie klarowne dla pracowników? Czy są zgodne z poglądami kadry menedżerskiej? (cele) Jakiek są zależności hierarchiczne? Jaki jest dominujący typ struktury organizacyjnej? Jakiek jest tempo zmian otoczenia, technologii i jednostek organizacyjnych? Jakiek problemy są rozwiązywane w sposób for-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2015 roku. Temat projektu: „Koncepcje badania sprawności systemów zarządzania”.

Rysunek 1. Model diagnozy organizacji Weisborda



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Weisbord 1978, s. 9].

malny, a jakie w sposób nieformalny? W których dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa zmiany organizacyjne są wprowadzane najczęściej? (struktura).

W zakresie relacji przedmiotem diagnozy są powiązania między ludźmi, jednostkami organizacyjnymi oraz wykorzystywanymi technologiami. Najczęściej występują tutaj dwa rodzaje dysfunkcji: (a) pracownicy powinni pracować wspólnie i nie robią tego dobrze, lub (b) pracownicy nie muszą pracować wspólnie, lecz są zmuszani do współpracy. W zakresie nagród zadawanie są następujące pytania. Które potrzeby wymagają nagradzania? Jakie są finansowe i pozafinansowe sposoby wynagradzania? Co sprawia, że członkowie organizacji czują się nagrodzeni a co, że czują się ukarani? Z kolei mechanizmy wspierające ułatwiają koordynację i integrację zadań, dzięki czemu pozwalają kontrolować pracę oraz informują o problemach, które wykraczają poza obowiązujące procedury.

Przywództwo jest tym elementem systemu, który najsilniej scala pozostałe elementy. Każdy styl przywództwa może być doskonały. Demokraci mogą zaprzestać zadawania pytań, na które znają już odpowiedzi i nauczyć się większej stanowczości. Autokraci mogą z kolei nauczyć się uwzględniania opinii pracowników przed podjęciem decyzji. Warunkiem efektywnego działania organizacji – niezależnie od stylu przywództwa – jest definiowanie celów, przygo-

towanie planów, zapewnianie integracji w grupie oraz panowanie nad konfliktami wewnętrznymi.

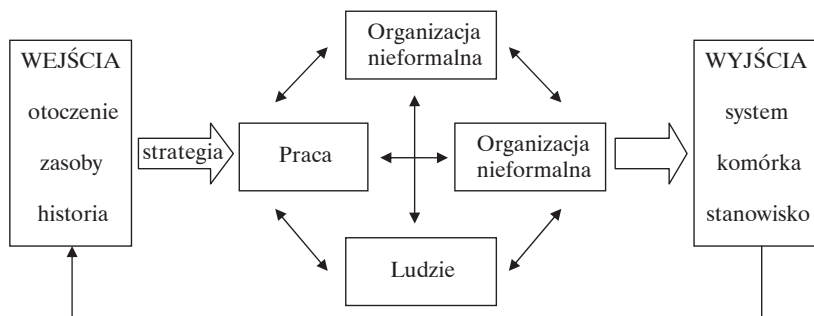
Model kongruencji Nadlera i Tushmana

Każda organizacja jest systemem, w którym wszystko zależy do wszystkiego. Utrzymywanie wysokiej efektywności działania jest możliwe wtedy, gdy różne elementy systemu odpowiadają sobie nawzajem, czyli są zgodne. Dlatego model opracowany przez D. Nadlera i M. Tushmana nazywany jest modelem kongruencji [Nadler i Tushman 1997, 1999].

Organizacja jest systemem otwartym, posiadającym wejścia i wyjścia. Wejścia systemu organizacyjnego to: otoczenie (klienci, dostawcy, prawo, gospodarka, technologia, związki zawodowe, konkurenci, instytucje finansowe, interesariusze), zasoby (siła robocza, technologia, kapitał, informacje) oraz historia (przeszłe decyzje strategiczne, działania kierownictwa, reakcje na kryzysy, postawy i przekonania). Warunki otoczenia, zasoby oraz historia nie mogą być zmienione w krótkim czasie, są dane.

Z drugiej strony, wyjścia systemu odnoszą się do wytworzonych produktów oraz świadczonych usług przez całą organizację, a także do wyników osiąganych przez komórki i stanowiska organizacyjne (efektywność organizacyjna, grupa oraz indywidualna). Organizację w ścisłym sensie opisuje proces transformacji wejść w wyjścia, którego głównymi komponentami są:

Rysunek 2. Model Nadlera i Tushmana



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nadler, Tushman 1997, s. 38].

praca, ludzie, organizacja formalna oraz organizacja nieformalna. Strukturę tego modelu pokazano na rysunku 2.

Praca to wszystkie bieżące działania do wykonania przez organizację i jej części w związku z realizacją strategii przedsiębiorstwa. Analiza pracy dla potrzeb projektowania wymaga zrozumienia istoty i przebiegu zadań oraz oceny bardziej złożonych czynników związanych z wykonywaniem pracy (wiedza, umiejętności, nagrody, niepewność). Ludzie to członkowie organizacji. Charakterystykę ludzi stanowią kwalifikacje i doświadczenia jednostek, indywidualne potrzeby i preferencje, a także postrzeganie i oczekiwania pracowników. Organizacja formalna odnosi się do struktur, procesów i procedur, które regulują zachowania pracowników w powiązaniu z realizacją strategii. Organizacja nieformalna wiąże się z kulturą organizacyjną i jest rozumiana jako wyłaniające się rozwiązania w zakresie struktur, procesów i relacji, które odzwierciedlają wartości i przekonania pracowników. Nierzadko wypiera ona te rozwiązania formalne, które straciły na znaczeniu wobec zmieniających się warunków pracy [Nadler, Tushman 1997, s. 32].

W procesie badania organizacji autorzy omawianego modelu wyróżniają 8 etapów [Nadler, Tushman 1997, s. 37-38]:

1. Identyfikacja symptomów. Przejawy występujących problemów (np. spadek wydajności pracy) nie ujawniają jeszcze źródeł problemów, pozwalają jednak ukierunkować dalsze badania.

2. Opis wejść systemu. Znając symptomy występujących problemów, przechodzimy do zbierania informacji na temat otoczenia systemu, wykorzystywanych zasobów oraz realizowanej strategii.
3. Opis wyjść systemu. Analiza wyjść wymaga precyzyjnego określenia jakie wyniki są wymagane, by osiągnąć zakładane cele oraz pomiaru rzeczywistych wyników (na poziomie całej organizacji, jednostek i stanowisk organizacyjnych).
4. Identyfikacja problemów. Porównywane są wyniki planowane z wynikami osiąganymi. Jeżeli to możliwe ustala się koszty występowania problemów, np. wzrost wydatków, utracone korzyści, spadek wpływów.
5. Opis organizacji. Celem opisu organizacji jest identyfikacja wewnętrznych źródeł występujących problemów. Warto przy tym pamiętać, że źródła występujących problemów mogą znajdować się także poza badanym systemem (w otoczeniu), co oznacza konieczność szczegółowego przeglądu realizowanej strategii.
6. Ocena zgodności. Wszystkie wartości zmiennych są zestawiane w celu zbadania powiązań i wzajemnego dostosowania.
7. Formułowanie hipotez na temat przyczyn problemu. W tym etapie badana jest korelacja między rozpoznanymi obszarami niezgodności a problemami wpływającymi na obniżenie wyników. W przypadku stwierdzenia takiej korelacji sprawdza się, czy niska zgodność jest rzeczywistym źródłem problemów.

8. Identyfikacja działań. Badane są kierunki niezbędnych zmian organizacyjnych oraz konsekwencje podjęcia określonych działań.

Klasyczne dylematy analizy i projektowania pozostają niezmiennie. Jak utrzymywać różnorodność (dyferencjacja) zapewniając jednocześnie spójność (integracja) działania? Jak łączyć ludzi, procesy i jednostki operacyjne, by były dostosowane do otoczenia i do całej organizacji? Jak sprawić by pracownicy byli oryginalni i jednomyślni?

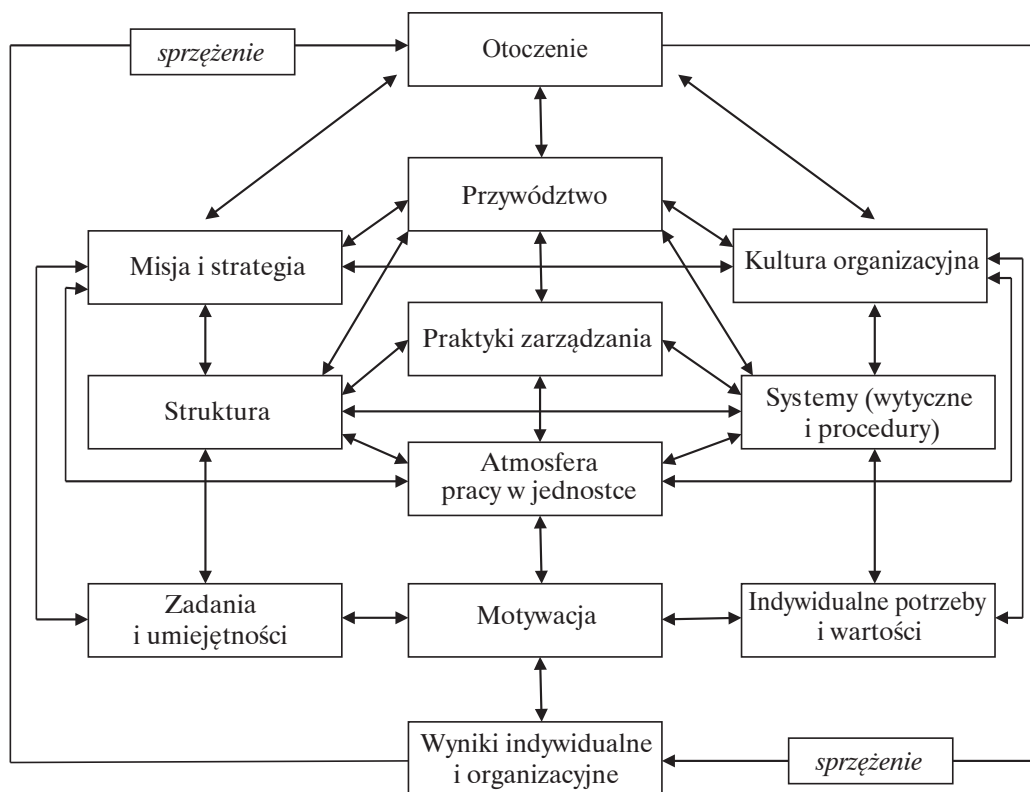
Z czasem Nadler i Tushman zrewidowali swoje poglądy na temat projektowania organizacji, mocniej podkreślając dynamiczny charakter czynników warunkujących efektywne zmiany organizacyjne. Rewolucja informatyczna, rozwój Internetu, globalizacja oraz rosnąca wraz z nimi złożoność wymuszają jednak zmianę podejścia do projektowania organizacji. Dawniej „ważną rolę w projektowaniu odgrywało dążenie do zachowania spójności, stabilności a nawet

harmonii wewnątrz organizacji. Patrząc w przyszłość stwierdzamy, że organizacje, które będą kształtować struktury dla zapewnienia sztucznego poczucia wewnętrznej stabilności w warunkach gruntownych zamian otoczenia staną się same dla siebie największymi wrogami” [Nadler, Tushman 1999, s. 58].

Model przyczynowy Burke’a i Litwina

Dostępne modele nie odwzorowują w pełni złożoności organizacji, a ich moc wyjaśniająca jest ograniczona, ponieważ nie pokazują one powiązań przyczynowych między rozpatrywanymi elementami. Zdaniem W.W. Burke’a i F.G. Litwina procesy organizacyjne należy opisać dokładniej. Swą propozycję nazywają modelem przyczynowym (*causal model*). Model W.W. Burke’a, F.G. Litwina zawiera 12 elementów: otoczenie, misję i strategię, przywództwo, kulturę organizacyjną, struktura, praktyki zarządzania, systemy (wytyczne i procedury), atmosferę pracy w jednostce, zadania i umiejętności, motywację, indywidualne potrzeby i wartości, wyniki indywidualne i organizacyjne.

Rysunek 3. Model Burke’a i Litwina



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Burke, Litwin 1992, s. 528].

i organizacyjne [Burke i Litwin, 1992]. Elementy te wpływają na siebie bezpośrednio lub pośrednio, a siła wzajemnego ich wpływu jest zróżnicowana (rysunek 3). Na przykład wpływ kultury organizacyjnej na systemy (rozumiane jako wytyczne i procedury) jest silniejszy niż wpływ systemów na kulturę.

W modelu Burke'a i Litwina duże znaczenie odgrywają dwa elementy: atmosfera pracy w jednostce (*climate*) oraz kultura organizacyjna (*culture*). Atmosfera jest definiowana w kategoriach postrzegania, wrażeń oraz oczekiwań pracowników. Dotyczy ona konkretnej jednostki organizacyjnej. Przejawem atmosfery są relacje między pracownikami jednostki, relacje pracowników do szefa jednostki oraz relacje tej jednostki do innych jednostek. Kultura jest natomiast zbiorem jawnych i niejawnych reguł, wartości, norm, zasad i zwyczajów, które w sposób trwały wpływają na zachowania organizacyjne. Obejmuje całą organizację. Atmosfera i kultura pozwalają podzielić elementy modelu na dwie grupy zmiennych: zmienne transakcyjne i zmienne transformacji. Zmienne te opisują krótko i długookresowe zmiany organizacyjne.

Zmienne transakcyjne charakteryzują krótkookresową dynamikę zmian. Codzienne transakcje między pracownikami – rozumiane ogólnie jako wszystko to, co robią dla siebie pracownicy – kształtują atmosferę pracy. Zmienne te są określone przez elementy usytuowane w dolnej części modelu pokazanego na rysunku 3. Oprócz atmosfery, zmiennymi transakcyjnymi są praktyki zarządzania, struktura, wytyczne i procedury, zadania i umiejętności, oraz indywidualne potrzeby i wartości, które poprzez motywację wpływają na efektywność całej organizacji.

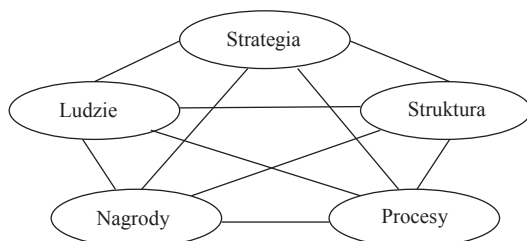
Zmienne transformacji wiążą się natomiast z kulturą organizacyjną. Zmiany kultury są wywołane oddziaływaniem czynników zewnętrznych (otoczenie) i inicjują odmienne formy zachowania się członków organizacji. Dlatego zmienne transformacji charakteryzują długookresową dynamikę organizacji. Reprezentują je elementy usytuowane w górnej części modelu (rysunek 3). Gruntowne zmiany organizacyjne są możliwe przez zmianę misji, strategii, przywództwa oraz kultury. Modyfikacja struktury, praktyk zarządzania czy systemów odgrywają drugorzędną rolę.

Elementy te nie są wystarczające do wprowadzania gruntownych zmian, ponieważ stanowią jedynie narzędzie komunikacji i wdrażania strategii w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nie transformacji całego systemu.

Model STAR Galbraitha

Model został przedstawiony przez J. R. Galbraitha [1995]. Projektowanie organizacji rozpatrywane jest z punktu widzenia 5 kategorii: strategii, struktury, procesów, nagród i ludzi. Strategia wskazuje jaką formułę na sukces ma przedsiębiorstwo oraz w jaki sposób wyróżnia się od konkurentów. Struktura określa jak przedsiębiorstwo jest zorganizowane, jakie są kluczowe stanowiska, jak zarządza się pracą oraz kto ma władzę i autorytet. Procesy opisują jak są podejmowane decyzje, jak przebiega praca między stanowiskami oraz jakie są mechanizmy współpracy. Nagrody to kategoria odnosząca się do szeroko rozumianej motywacji. Nagrody określają w jaki sposób cele kształtują zachowania oraz w jaki sposób ocenia się postępy. Z kolei ludzie to kategoria oznaczająca umiejętności potrzebne do wykonania pracy oraz sposób rozwijania talentów. Kategorie te pokazano na rysunku 4.

Rysunek 4. Model STAR



Źródło: [Galbraith 1995, s. 12].

Wieloletnie doświadczenia z wykorzystania modelu STAR w doskonaleniu organizacji pozwoliły sformułować zestaw zasad projektowania organizacji. Są to zasady: niezbędnej różnorodności, powiązania decyzji, koherencji różnicującej, aktywnego przywództwa, adekwatnej rekonfiguracji, wypracowywania rozwiązań, nieuciążliwej koordynacji, jasnej komunikacji oraz unikania ciągłej reorganizacji [Kates, Galbraith 2007, s. 23-25].

Inne ujęcia – podsumowanie

Jednym z najczęściej przywoływanych modeli organizacji jest model H.J. Leavitta, w którym wyróżnia się cztery elementy: cele, strukturę, ludzi oraz technikę [1964, s. 55-70]. W polskiej literaturze przedmiotu model ten został rozwinięty przez M. Bielskiego [2002, s. 38-43]. M. Bielski wprost odwołuje się do języka teorii systemów i w systemie organizacyjnym wyodrębnia następujące podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, techniczny, struktury oraz zarządzania. Pierwsze cztery podsystemy odpowiadają elementom modelu Leavitta. Podsystem zarządzania łączy i scala wszystkie cztery podsystemy. Jest on zdaniem M. Bielskiego istotnym i koniecznym uzupełnieniem modelu Leavitta, ponieważ człon kierowniczy przynależy do każdej organizacji.

W polskiej literaturze na wyróżnienie zasługują ponadto dwie propozycje modeli organizacji – L. Krzyżanowskiego oraz J. Bocheńskiego. Model Krzyżanowskiego składa się z następujących elementów: ludzi (potencjał wytwórczy), zasobów przyrody (naturalnych) oraz zasobów techniczno-technologicznych (sztucznych), które są integrowane przez człon kierowniczy (domenę, misję, strategię i cele) oraz człony obejmujące wejścia, transformację i wyjścia [1999, s. 37 i 240]. Z kolei w modelu Bocheńskiego elementy systemu organizacyjnego (przedsiębiorstwa) są dzielone na wewnętrzne (kapitał, siła robocza, wynalazczość) oraz zewnętrzne, do których zalicza się szeroko rozumianych odbiorców, region oraz państwo [Bocheński, 1991].

Znaczący wpływ na rozwój systemowych modeli analizy i projektowania rozwiązań organizacyjnych miała praca D. Katza i R.L. Kahna [1979], w której rozwinięto pięć podsystemów formalnych w organizacji: podsystem produkcyjny, podsystem scalający, podsystemy graniczne, podsystem adaptacyjny oraz podsystem kierowniczy.

Do bardzo często wykorzystywanych w praktyce analizy i projektowania organizacji zliczyć należy 7S. Model ten został zaprezentowany w 1980 r. przez R.H. Watermana, T.J. Petersa i J.R. Phillips, konsultantów firmy McKinsey, w artykule o wymownym tytule *Structure is not organization*. Wymienieni autorzy podkreślają,

że „efektywna zmiana organizacyjna nie jest kwestią struktury, chociaż struktura jest ważna. Nie jest także kwestią kształtowania relacji między strategią a strukturą, chociaż strategia jest równie ważna. Twierdzimy, że efektywna zmiana organizacyjna w rzeczywistości określa związki między strukturą (*structure*), strategią (*strategy*), systemami (*systems*), stylem (*style*), umiejętnościami (*skills*), pracownikami (*staff*) i czymś, co nazywamy celami nadrzędnymi (*superordinate goals*)” [1980, s. 17]. Cele nadrzędne są rozumiane jako koncepcje, idee, aspiracje i wartości, które wyznaczają kierunek i nadają sens działaniu organizacji, mimo że bywają wyrażane w sposób nieformalny.

W modelu 7S podkreśla się złożoność zmian organizacyjnych. Poza strategią i strukturą w kształtowaniu systemu organizacyjnego należy wziąć pod uwagę co najmniej pięć innych czynników. Czynniki te są współzależne, co oznacza że istotne zmiany jednego z nich nie są możliwe bez zmiany innych. Projekty organizacji, które ignorują ten fakt kończą się z reguły porażką. Przykładowo koncentracja tylko na strategii w procesie planowania powoduje, że plany zawodzą, gdyż zignorowano pozostałe czynniki. Model ten, podobnie do innych ujęć, nie zakłada hierarchii elementów, ponieważ w rzeczywistości nie wiadomo, który z nich jest najważniejszy podczas wprowadzania zmian. W jednym okresie elementem tym może być strategia, w innym procedury (nazywane w modelu systemami).

Podsumowaniem przedstawionego przeglądu może być model zaprezentowany w 2007 r. przez N. Stanforda, który stanowi swego rodzaju syntezę rozwiązań proponowanych w innych modelach. W procesie analizy i projektowania organizacji punktem wyjścia są funkcje produktów i/lub usług zdefiniowane w strategii przedsiębiorstwa. Organizacja jest efektem formowania wszystkich komponentów przedsiębiorstwa w sposób pozwalający na osiągnięcie celów i realizację uzgodnionej misji. Elementami modelu są: systemy, struktura, ludzie, miary wydajności, procesy oraz kultura. Ujęcie to nawiązuje do klasycznych zasad doskonalenia organizacji, które nadal odgrywają fundamentalną rolę w praktyce zarządzania.

Literatura:

1. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
2. Bocheński J., *Filozofia przedsiębiorstwa*, [w:] J. Bocheński, *Sens życia*, Philed, Kraków 1993.
3. Bruke W., Coruzzi C., Church A., *The organizational survey as an intervention for change*, [in:] "Organizational surveys: Tools for assessment and change", (ed.) A. Kraut, Jossey-Bass, San Francisco 1996.
4. Burke W.W., Litwin G.H., *A Casual Model of Organizational Performance and Change*, „Journal of Management”, 1992, Vol. 18, No. 3.
5. Galbraith J.R., *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass Inc., A Wiley Imprint, San Francisco 1995.
6. Galbraith J.R., *Designing the Customer-Centric Organization*, Jossey-Bass Inc., A Wiley Imprint, San Francisco 2005.
7. Kates A., Galbraith J.R., *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*, Jossey-Bass Inc., A Wiley Imprint, San Francisco 2007.
8. Katz D., Kahn R.L., *Społeczna struktura organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
9. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
10. Leavitt, H.J., *Applied organizational changes in industry: structural, technical, and human approaches*, [in:] *New Perspectives in Organization Research*, (ed.) W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelley, John Wiley Publishing Company, New York 1964.
11. Nadler D.A., Tushman M.L., *A diagnostic model of organization behavior*, [in:] *Perspectives on behavior in organization*, (ed.) J.R. Hackman, E.E. Lawler, W. Porter, McGraw-Hill, New York 1977.
12. Nadler D.A., Tushman M.L., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, Oxford 1997.
13. Nadler D.A., Tushman M.L., *The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century* „Organizational Dynamics”, 1999, Vol. 28, Issue 1.
14. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
15. Stanford N., *Guide to Organization Design. Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*, The Economist Newspaper LTD., London 2007.
16. Waterman R.H. Jr., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure is not organization*, „Business Horizons”, 1980, Vol. 23, Issue 3.
17. Weick K.E., *Rethinking Organizational Design*, [w:] „Managing as Designing”, (ed.) R. J. Boland Jr. and F.F. Collopy, Stanford University Press, Palo Alto 2004.
18. Weisbord M.R., *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*, Basic Books, New York 1978.
19. Weisbord M.R., *Productive workplaces revisited: dignity, meaning, and community in the 21st century*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

Marek Jabłoński*
Paweł Łukasik*
Marek Makowiec*
Bogusz Miłucha*
Anna Pietruszka-Ortyl*
Renata Winkler*

INICJATYWY DOSKONALĄCE POTENCJAŁ SPOŁECZNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Ludzie stanowią nieodłączny składnik każdej organizacji, ale nie zawsze ich znaczenie w dochodzeniu do sukcesu organizacji było tak bardzo doceniane jak współcześnie. Badanie roli człowieka i zespołów ludzkich w procesie tworzenia, rozwoju i funkcjonowania organizacji uszczegółowiło się do określania wpływu na sprawność działania elementarnych zasobów, których posiadaczami są ludzie. Rozpatruje się więc istotność różnych kategorii wiedzy i umiejętności, wartości, norm, motywów i postaw, psychofizjologicznych cech, jak i stanu zdrowia oraz emocji ludzi pracujących dla organizacji. Próba całościowego ujęcia tkwiącej w tych zasobach siły do działania jest spojrzenie na organizację (przedsiębiorstwo) przez pryzmat jej społecznego potencjału.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty potencjału społecznego organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jej typu jakim jest przedsiębiorstwo, wskazanie czynników decydujących o wartości tego potencjału oraz zaprezentowanie kilku przykładowych systemowych i prostych inicjatyw mających na celu rozwój i lepsze wykorzystanie tego potencjału.

Istota potencjału społecznego organizacji

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że potencjał społeczny organizacji (w tym przedsiębiorstwa) stanowi „kompleks możliwości i zdolności do działania organizacji w zmieniających się i zróżnicowanych warunkach, wynikający ze zbiorczego wykorzystania umiejętności, zastosowania systemu zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz

tej organizacji” [Miłucha 2014, s. 82]. Jak wynika z tej definicji, o potencjale społecznym decydują głównie:

- jakość i ilość oraz struktura powiązań zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących dla organizacji, zwłaszcza ich wiedzy, umiejętności, zdolności (w tym talentów), postaw, wewnętrznej motywacji i vitalności, a więc kapitał ludzki zastosowany w procesie pracy w przedsiębiorstwie,
- umiejętności zastosowania w działaniu istniejącego układu zasobów będących w posiadaniu ludzi, która wynika z infrastruktury kapitału ludzkiego,
- warunki towarzyszące działaniu, a więc kontekst.

Zakłada się jednak, że kapitał ludzki nie stanowi prostej sumy zasobów niematerialnych (jak wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, wartości itd.), będących w posiadaniu ludzi, lecz ich konfigurację. Stanowi więc złożony system wzajemnie powiązanych osobistych kapitałów intelektualnych ludzi tworzących zbiorowość pracującą na rzecz przedsiębiorstwa. Od wzajemnego dopasowania, odpowiedniego zróżnicowania, zaadaptowania, komplementarności i nadmiarowości zależy to czy dany zespół ludzki będzie w stanie osiągnąć ponadprzeciętne wyniki i efekt synergii. Przydatność infrastruktury w uzyskaniu odpowiedniego potencjału społecznego przedsiębiorstwa uzależniona jest od dopasowania do potrzeb kapitału ludzkiego takich grup czynników, jak: relacje i procesy, technologie, zasoby wiedzy skodyfikowanej, kapitał rzeczowy tworzony przez maszyny i urządzenia.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Główne kierunki działań w zakresie rozwoju potencjału społecznego przedsiębiorstwa

Budowanie potencjału społecznego przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie inicjatyw koncentrujących się na kapitale ludzkim (poziomu indywidualnego pracownika, zespołu ludzi, organizacji i międzyorganizacyjnego) i infrastrukturze kapitału ludzkiego. Działania te mogą mieć charakter całościowy. Wówczas określić je można jako systemowe. Polegają one na wdrożeniu określonej koncepcji poprzez stworzenie odpowiadającego jej podsystemu zarządzania (np. zarządzania wiedzą, zarządzania kompetencjami, zarządzania talentami, zarządzania komunikacją wewnętrzną, zintegrowanego systemu zarządzania dokumentami) lub wskazywanych przez nią warunków działania (np. tworzenie organizacji uczącej się, rozwój sieci kooperacji). Doskonalenie potencjału społecznego obejmować też może proste inicjatywy, które nie wymagają realizacji złożonych i kosztownych przedsięwzięć. Przykładem może być wdrożenie zasady „najkrótszej drogi”, w ramach systemu obiegu dokumentów, zasady zespołowego uczenia się, utworzenie lub udostępnienie bazy wiedzy eksperckiej, stworzenie i wdrożenie regulaminu przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu w przedsiębiorstwie albo przeprowadzenie w tym zakresie cyklu szkoleń.

Poniżej scharakteryzowano kilka przykładowych przedsięwzięć systemowych i prostych inicjatyw rozwijających potencjał społeczny przedsiębiorstwa.

Przykłady systemowych przedsięwzięć wzbogacających potencjał społeczny przedsiębiorstw

1. Tworzenie organizacji uczącej się

Prawdopodobnie największy do tej pory wkład w teorię budowania organizacji uczących się wniósł P. Senge [2002, s. 38], który przedstawił koncepcję struktury organizacji uczącej się w postaci trójkąta obejmującego idee przewodnie, teorie, metody i narzędzia oraz innowacje w obrębie infrastruktury. Do wspomnianych idei przewodnich zaliczył prymat całości wobec części w analizie funkcjonowania organizacji, dominującą rolę kultury w kształtowaniu tożsamości człowieka oraz twórczą rolę języka w procesie poznania [tamże, s. 44]. Metody i narzędzia wy-

korzystywane w ramach struktury organizacji uczącej się mają na celu umożliwienie zespołom odkrywanie własnych aspiracji, pogłębianie refleksji, ćwiczenia dialogu, całościowego ujęcia złożonej rzeczywistości organizacyjnej [tamże, s. 45]. Innowacje w obrębie infrastruktury rozumianej jako „...zespół środków, za pomocą których organizacja oddaje dostępne zasoby do dyspozycji ludzi, wspierając w ten sposób ich pracę” [tamże, s. 48], dotyczą tworzenia samorządzących się zespołów, sieci informacyjnych, zmian w procesach pracy, czy systemach wynagrodzeń [tamże, s. 48].

W tym miejscu należy wspomnieć również o szerokim nurcie prac z zakresu nauk o zarządzaniu, koncentrujących się na problematyce komunikacji w organizacjach, ponieważ dostarczają one opisu metod, jakie mogą stanowić część struktury organizacji uczącej się. Chodzi tu m.in. o prace R.B. Adlera [1989, s. 124], P.H. Andrews'a, J.E. Baird'a Jr. [1989, s. 154-155], D. Fishera [1993, s. 466], G. Łasińskiego [2007, s. 123-161], A. Potockiego, R. Winkler, A. Żbikowskiej [2011, s. 16-18, 144-218], które dostarczają opisu całego spektrum metod służących zarówno przekazywaniu informacji i wiedzy, podejmowaniu decyzji, jak i rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Na szczególną uwagę zasługuje opracowany przez A. Potockiego [tamże, s. 146] model hierarchii celów komunikacji, jako pochodnej celów instytucji, w którym za cele komunikacji w organizacji uznaje się tożsamość przekazu, wsparcie realizacji zadań, uczenie się i rozwój oraz kreatywne działania i twórczy, wielostronny przekaz. Te cztery główne cele komunikacji umożliwiają tworzenie, pozyskiwanie, wykorzystanie i dystrybucję wiedzy poprzez aktywne uczestnictwo pracowników w życiu przedsiębiorstwa [tamże, s. 146-147].

2. Zarządzanie kompetencjami pracowników

Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi polega na kształtowaniu kompetencji pracowniczych¹ zgodnie z aktualnymi i przyszłymi celami przedsiębiorstwa, umożliwiając wypracowanie

¹ Kompetencje pracownicze wielowymiarowo określają zdolności pracownika do realizacji funkcji stanowiska pracy. Z jednej strony odnosi się do wiedzy pracownika uzyskanej dzięki uczestnictwu w systemach edukacji i szkoleniach, z drugiej zaś, dotyczy chęci i zdolności pracownika do wykorzystania swego potencjału na rzecz organizacji.

przewagi konkurencyjnej. Teoria i praktyka zarządzania ściśle związana jest z zagadnieniem kompetencji pracowniczych oraz sposobami ich rozwoju dla dobra organizacji. Stąd też literatura przedmiotu zawiera wiele normatywów i ujęć funkcji zarządzania kompetencjami pracownikami, których realizacja z jednej strony ma zapewnić realizację założonych celów przedsiębiorstwa, z drugiej stanowić wsparcie dla potencjału społecznego organizacji. Ograniczając się w tym miejscu do współczesnego dyskursu, a pomijając bogaty dorobek klasycznej literatury przedmiotu (szerzej: [Jabłoński 2011, s. 28-32]), należy nadmienić, iż prekursorem współczesnego podejścia w badaniach nad kompetencjami pracownikami był R. Boyatzis, który twierdził, iż skuteczny proces rozwoju kompetencji pracowniczych może zachodzić w ściśle określonych warunkach. Wskazywał w tym względzie na pluralizm i odpowiedni obszar swobody decyzyjnej pracowników, gwarantujący różne sposoby uczenia się. Badacz ten określił warunki wstępne niezbędne we wdrażaniu programów rozwoju kompetencji pracowniczych, w ramach których wyszczególnił następujące etapy [Boyatzis i in. 1996]:

- dokonanie zindywidualizowanej oceny i opracowanie na tej podstawie programów rozwoju kompetencji,
- określenie wizji, wartości i oczekiwań w odniesieniu do przedsiębiorstwa i pracownika,
- diagnoza aktualnych kompetencji i wiedzy pracownika oraz zestawienie ich z oczekiwaniami dotyczącymi kompetencji w przyszłości,
- opracowanie przez pracownika planu rozwoju swych kompetencji i wdrożenie go w praktycznym działaniu,
- zapewnienie atmosfery wsparcia dla rozwoju wizji pracowników,
- przeprowadzenie krytycznej analizy aktualnych programów rozwoju kompetencji pracowniczych i proponowanie usprawnień,
- wprowadzenie możliwości eksperymentowania i rozwój kompetencji na stanowisku pracy.

Oryginalność podejścia R. Boyatzisa polegała także na powiązaniu kompetencji pracowniczych ze sprawnością systemu zarządzania. W szczególności umożliwiał on opracowywanie holistycznych modeli rozwoju kompetencji

pracowniczych, obejmujących zarówno projektowane kompetencje poszczególnych pracowników (w formie np. scenariuszy), jak i podporządkowane im decyzje menedżerskie [Boyatzis i in. 1996].

Z wielu występujących na gruncie literatury przedmiotu typologii funkcji zarządzania kompetencjami, szczególnie interesujące są zaprop nowane przez T. Oleksyna oraz D. Dubois'a i W. Rothwella. I tak według T. Oleksyna zarządzanie kompetencjami jest działalnością polegającą na: a) określaniu kompetencji niezbędnych na poszczególnych stanowiskach, b) ustalaniu kompetencji posiadanych przez poszczególnych pracowników, c) ustalaniu możliwości, zainteresowań i preferencji kierowników i pracowników, d) ustaleniu brakujących kompetencji w relacji do wymogów stanowisk pracy, e) uzupełnianiu brakujących kompetencji i przygotowaniu awansów, f) przygotowaniu merytorycznym i psychologicznym kierowników i pracowników do funkcjonowania w przyszłości i do niezbędnych zmian [Oleksyn T., 1997, s. 48-50]. Natomiast D.D. Dubois i W.J. Rothwell do funkcji zarządzania kompetencjami zaliczają:

- „planowanie działań z zakresu HR oparte na kompetencjach,
- rekrutacje i selekcje pracowników opartą na kompetencjach,
- szkolenia pracowników oparte na kompetencjach,
- zarządzanie wynikami pracy oparte na kompetencjach,
- nagradzanie pracowników oparte na kompetencjach,
- rozwój pracowników oparty na kompetencjach” [Dubois, Rothwell 2008, s. 26].

3. Optymalizacja systemu komunikacji wewnętrznej

Komunikowanie się spaja zróżnicowane poziomy aktywności w obrębie organizacji i to w jego ramach (oraz poprzez nie) realizowane są wszystkie funkcje zarządzania. Aktywna i otwarta komunikacja uznawana jest zarówno za istotny element kształtowania motywacji pracowników i ich zadowolenia z pracy, jak i za determinantę zaangażowania ludzi w organizacyjny proces poszukiwania i rozwiązywania problemów. Z uwagi na specyfikę uwarunkowań działalności współczesnych organizacji (determinujących wzrost zakresu wykorzystywania zespołowych form organizacji czasu

pracy i wzrost ilości powiązań interkulturowych pomiędzy podmiotami gospodarczymi), współcześnie kształtowanie procesu komunikowania się w organizacji odnosić się powinno do organizacyjnego, interpersonalnego, grupowego i interkulturowego wymiaru tego procesu.

W zakresie wymiaru organizacyjnego pierwszoplanowe znaczenie posiada zadbanie o to, by procesy komunikowania się stanowiły racjonalne dopełnienie realizowanych w organizacji procesów informacyjnych, właściwe ukształtowanie niepisanych norm i zasad określających konwencje postępowania w procesie porozumiewania się [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 240]. W aspekcie interpersonalnym wskazane jest przede wszystkim [tamże, s. 85-87 i 237]: (1) rozwijanie więzi interpersonalnych pomiędzy współpracownikami, (2) dostosowanie procesu komunikowania się do charakteru relacji łączącej podmioty, (3) zapewnienie w ramach interakcji pracownikom warunków, które sprzyjają analizie przedstawianych argumentów, (4) kształtowanie u zatrudnionych: nawyku: uwzględniania chwiejności uwagi każdego z rozmówców, unikania formułowania przedwczesnych ocen oraz unikania udzielania rad – jak też umiejętności przyznawania się do błędu, zwracania uwagi na sens, a nie formę wypowiedzi – oraz liczenia się z uczuciami drugiej strony i okazywania partnerowi szacunku. W odniesieniu do wymiaru grupowego dążyć należy do wypracowywania stosownych procedur komunikacyjnych w grupie oraz do eliminowania u zwierzchników tendencji do ograniczania działań informacyjnych [tamże, s. 237]. Wskazane jest również przeciwdziałanie izolacji grup, oraz kształtowaniu się w ich ramach wysokiego poziomu konformizmu (dzięki czemu minimalizowane jest ryzyko wystąpienia syndromu „grupowego myślenia”). W aspekcie interkulturowym, z uwagi na specyficzny charakter kontaktów międzykulturowych, szczególnego znaczenia nabiera rozbudowywanie i wzmacnianie kompetencji komunikacyjnej pracowników, w szczególności poprzez pogłębianie znajomości norm kultury rozmówcy, specyfiki właściwego dla niej stylu komunikacji, norm grzecznościowych oraz właściwości przekazu niewerbalnego.

4. Rozwój sieci organizacyjnej

Paradygmat sieciowości, który wyłonił się jako konsekwencja funkcjonowania organizacji w go-

spodarcze opartej na wiedzy zakłada, iż współcześnie podstawowym punktem odniesienia jest złożona i wielowymiarowa sieć międzyorganizacyjna. Przyjmując, iż organizacje są przede wszystkim systemami społecznymi [Potocki 2004, s. 10] dążenie do budowania ich potencjału społecznego, poprzez rozwój systemu kooperacji, jest współcześnie warunkiem koniecznym uzyskania przewagi konkurencyjnej. Katalizatorem jest jednak sprawna komunikacja i efektywna współpraca między przedsiębiorstwami sojuszniczymi [Potocki 2000, s. 6].

Stosunki międzyorganizacyjne mogą przybrać postać współlistnienia (koegzystencji), kooperacji, konkurencji i koopetycji, przy czym koopetycja stanowi bezpośrednią odpowiedź na sprzeczności procesów globalizacyjnych, łącząc fenomen równoczesnej konkurencji i współpracy. Przeniesienie strategii budowania potencjału społecznego, na poziom sieci umożliwia uzyskanie zwielokrotnionego efektu wzmocnienia zasobów, któremu podlegają zwłaszcza zasoby niematerialne, w tym kapitał ludzki organizacji. Funkcjonowanie w wielowymiarowym układzie kooperacyjnym dostarcza szerszego kontekstu do rozwijania kapitału ludzkiego, tworząc potencjał społeczny organizacji, gdyż:

- umożliwia rozbudowę jego infrastruktury o systemy organizacyjne partnerskich (wypracowanie hybrydowej kultury organizacyjnej sieci, nowego systemu komunikacji),
- rozszerza kapitał relacji, intensyfikując powiązania mogące gwarantować wymianę wiedzy czy zwiększenie otwartości w zakresie dzielenia się nią (efekt synergii relacji z poziomu indywidualnego na zespołowy i międzyorganizacyjny w przekroju każdej z tych płaszczyzn – czyli przejście z poziomu indywidualnego organizacji A na poziom zespołowy partnera B),
- otwiera nowe perspektywy wykorzystania nadmiarowości zasobów (w tym kapitału ludzkiego) (możliwość alokacji zasobów wewnątrz sieci) lub identyfikacji luk zasobów i niwelowania ich,
- ułatwia dostęp do talentów.

Reasumując, każdy kolejny uczestnik sieci wnosi nowy kontekst lub chociaż dodatkowe składowe kontekstu kształtowania potencjału społecznego każdego z partnerów, aportując chociażby odrębny kapitał ludzki czy różną jego infrastrukturę. Dlatego aktualnie coraz częściej przenosi

sieć rozważania na poziom kapitału społecznego sieci jako układu powiązań, w jakich organizacja uczestniczy, a którego podstawowym atrybutem są trwałe i intensywne sieci kontaktów, oparte o więzi zaufania i wzajemności łączące ludzi ponad podziałami organizacyjnymi. Należy jednak pamiętać, iż zgodnie z modelem C. Brito i S. de Silvy [2009, s. 294], warunkiem efektywnej kooperacji jest realizacja czterech „C” – wspólnych zainteresowań, dzielenia się zasobami, koordynacji działań i zaufania.

5. Rozwój systemów telepracy w przedsiębiorstwie

Chcąc przyczynić się istotnie do systematycznego wzmacniania potencjału społecznego organizacji, a szczególnie kapitału ludzkiego, zasadne jest zastosowanie systemu elastycznego zatrudnienia w postaci telepracy, dzięki któremu możliwe będzie większe zaangażowanie zatrudnionych pracowników poprzez i między innymi stworzenie im lepszych warunków świadczenia pracy, ale także czasowe zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych specjalistów do realizacji konkretnych projektów. Uwzględnić jednak należy specyficzny kontekst pracy pracowników zdalnych, którzy z jednej strony mają dużą swobodę wyboru miejsca, warunków i godzin świadczenia pracy, ale z drugiej strony doświadczają wpływu różnych czynników, które mogą obniżać efektywność ich pracy, powodując pojawienie się dehumanizacji pracy.

Telepraca jest przykładem świadczenia pracy, który w największym stopniu wykorzystuje nowoczesne techniki informacyjne, a jednocześnie jest to też elastyczna forma zatrudnienia i organizacji czasu pracy pracowników. Najczęściej stosowaną formą zatrudnienia w formie telepracy są: telepracownicy najemni, zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy oraz telepracownicy samozatrudniający się lub pracownicy kontraktowi, wśród których dużą grupę stanowią niepełnosprawni.

Wprowadzenie telepracy w przedsiębiorstwie nierzadko istotnie modyfikuje sposób realizacji większości aspektów polityki personalnej. Praca na odległość jest niejednokrotnie pomimo swoich wielu zalet, także nowym i budzącym obawy wyzwaniem dla wielu pracowników. Nie każda osoba nadaje się na telepracownika. Nie odnajdują się w takim systemie zatrudnienia przede wszystkim osoby, które potrzebują ciągłego,

bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami oraz przełożonymi, stabilności tradycyjnie postrzeganego środowiska pracy oraz nie są samodzielni w podejmowaniu istotnych decyzji [Brzozowski 2004, s. 112]. Praca zdalna powinna być oferowana pracownikom doświadczonym, zapoznanym ze specyfiką funkcjonowania organizacji. Bez wątplenia telepraca zwiększa wymagania wobec pracownika. Osoba, taka, by móc skutecznie i efektywnie wykonywać swoje obowiązki, powinna być samodzielnym i elastycznym profesjonalistą o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie, posiadającym umiejętność pracy w otoczeniu sieciowym, biegle posługującym się technologiami informacyjnymi, tak by nie stanowiły one źródła kłopotów przy wykonywaniu powierzonych zadań.

Wdrożenie elastycznego zatrudnienia i telepracy w organizacji bez wątplenia może:

- podwyższyć wydajność i efektywność pracowników, a w konsekwencji poprawić efektywność całej organizacji;
- umożliwić wykonywanie pracy w najbardziej produktywnym dla zatrudnionego czasie;
- otworzyć perspektywę jednoczesnego uczestnictwa w wielu zespołach projektowych;
- zwiększyć elastyczność i niezależność pracownika.

Przykłady prostych inicjatyw w zakresie rozwoju potencjału społecznego organizacji

1. Podstawowe zasady organizacji procesów pracy w optymalizacji kapitału organizacyjnego

Kształtowanie potencjału społecznego organizacji istotnie determinowane jest poprzez kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa. Jako komponent kapitału intelektualnego, kapitał organizacyjny „to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz – od dostawców i kanałów dystrybucji” [Edvinsson 2001, s. 34]. J. Kisielnicki kapitał organizacyjny interpretuje jako wartość zasobów informacji i wiedzy, które nie znikają z organizacji wraz z odejściem pracowników [Kisielnicki 2008, s. 33]. Zasadniczo można przyjąć, iż kapitał organizacyjny obejmuje

wszelkie procedury, mechanizmy i struktury umożliwiające rozwój i wykorzystanie pozostałych elementów kapitału intelektualnego, w tym: kapitału ludzkiego, rynkowego i innowacyjnego. Przy czym kluczowe w identyfikacji i projektowaniu sposobów rozwoju kapitału organizacyjnego jest uwzględnienie procesów pracy realizowanych w organizacji, a co ważniejsze zarządzanie procesami pracy, które dokonuje się za pośrednictwem kapitału organizacyjnego. Innymi słowy analizę kapitału organizacyjnego należy prowadzić w ścisłym powiązaniu z sprawnością systemu zarządzania, której odniesieniem są realizowane procesy pracy. Nawiązując w tym miejscu do zasad stosowanych w realizacji funkcji zarządzania procesami pracy należy uwzględnić, z jednej strony iż literatura przedmiotu zawiera wiele klasyfikacji funkcji kierowniczych², wśród których najczęściej obejmują one: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Z drugiej zaś, przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż na skutek rozwoju nowoczesnych form organizacyjnych zmienia się charakter oraz instrumentarium poszczególnych funkcji. Proponowane klasyfikacje funkcji kierowniczych odbiegające od formuł tradycyjnych nie oznaczają, że funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania straciły na swej aktualności, lecz zwracają uwagę na to, iż pewne grupy czynności wypełniające funkcje kierownicze stają się krytyczne dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Spłaszczenie

struktur organizacyjnych, delegowanie uprawnień decyzyjnych, promowanie innowacyjności, samoorganizacji i autonomii na stanowiskach pracy powodują, iż niektóre funkcje kierowania zostają przeniesione z podmiotu kierującego na podmiot wykonawczy (realizacyjny). W rezultacie pewne zadania kierowników (mieszczące się w obszarze klasycznych funkcji kierowania) – posiadając atrybuty działania zorganizowanego – zostają ograniczone na rzecz innych istotnych dla rozwoju organizacji.

Nawiązując do wyszczególnianych na gruncie literatury przedmiotu zasad planowania (szerzej: [Martyniak 1987, s. 97-99]), optymalizacja kapitału organizacyjnego wymaga przede wszystkim przestrzegania zasady terminowości oraz optymalnego horyzontu czasowego. Natomiast osłabieniu ulega zasada konkretności poprzez to, iż normatywy zarządzania kapitałem intelektualnym, w tym kapitałem organizacyjnym, promują zasadę elastyczności zarówno w odniesieniu do środków, jak i celów.

Wartości zakorzenione w kulturze współczesnych organizacji stanowią odniesienie dla podejmowanych działań i przejawianych zachowań członków organizacji. Stąd kultura spełnia rolę automatycznego stabilizatora (tj. nieformalnego środka kontroli) realnych i potencjalnych (wynikających z postaw pracowniczych) odchyleń od działań, zachowań, świadomości, odczuć, sposobów interpretacji itp. członków organizacji, stanowiących bariery rozbudowy wiedzy w organizacji uczącej się. Jak wskazuje P. Drucker, nawet pracownicy zatrudnieni przy wysoko zautomatyzowanych liniach technologicznych nie powinni być nadzorowani, ponieważ często wiedzą więcej, niż ich przełożeni [Drucker 1999, s. 58, 91]. Stąd funkcję kontroli i motywowania spełnia kultura współczesnej organizacji promująca odpowiedzialność za podejmowane decyzje i zachowania. Innymi słowy funkcja kontroli i motywowania (w tradycyjnym znaczeniu) zostaje stopniowo (w miarę rozwoju kompetencji pracowniczych) przekształcana w autokontrolę i automotywację. Jeśli natomiast chodzi o zasady organizowania (szerzej zob.: [Martyniak 1987, s. 99-103]), to uwzględniając optymalizację kapitału organizacyjnego w pełni obowiązują zasady: harmonizacji, najkrótszej drogi, delegowania uprawnień, współmierności uprawnień i odpowiedzialności oraz zasada wyjątku. Z kolei częściowej dezaktualizacji ulegają

² Większość klasyfikacji funkcji kierowniczych bazuje na cyklu działania zorganizowanego Le Chateliera i podziale funkcji administrowania według H. Fayola. Wśród wyszczególnianych funkcji kierowniczych wyróżnia się m.in.: doskonalenie personelu, planowanie, motywowanie, sprawy rozwoju, politykę, stwarzanie atmosfery, przewodzenie. Przykładowo H. Koontz i C. O'Donnell wyróżniają: planowanie, organizowanie, politykę kadrową, kierowanie (traktowane jako przewodzenie i kontrola podległego personelu) i kontrolę, natomiast A. Stabryła do funkcji zarządzania zalicza: identyfikację, decydowanie rozkazodawcze, organizowanie oraz kontrolę [*Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki* 1986, s. 137]. Odminną klasyfikację podaje Ch. Barnard wyszczególniając: utrzymywanie komunikacji organizacyjnej, zapewnienie podstawowych wysiłków ludzkich (egzekwowanie podstawowych usług ze strony jednostek) oraz formułowanie celu i celów cząstkowych [Barnard 1997, s. 237]. Bez względu na różnorodne klasyfikacje, funkcje kierownicze występują zarówno w kierowniczych, jak i indywidualnych działaniach zorganizowanych [Jełowicki i in. 1979, s. 183].

zasady podziału pracy i koncentracji, specjalizacji oraz zasada hierarchii i rozpiętości kierowania, co bezpośrednio wynika z procesowej orientacji w kształtowaniu kapitału organizacyjnego.

2. Proste zasady organizacji procesów organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie

Organizacja procesów organizacyjnego uczenia się rozumiana w ujęciu czynnościowym, a więc odnosząca się do funkcji zarządzania [Martyniak 1987, s. 116], jaką jest organizowanie wymaga stosowania przez kierownika określonych metod organizowania, w tym tych najogólniejszych, a więc zasad. Jedną z nich jest zasada logicznego następstwa procesów organizacyjnego uczenia się, sformułowana przez B. Mikułę [2006, s. 165]. Zgodnie z tą zasadą procesy organizacyjnego uczenia się powinny przebiegać w określonej kolejności: najpierw uczenie tradycyjne (pozyskiwanie informacji i nadawanie im znaczenia przez dyskusję i dialog), potem uczenie empiryczne polegające na uczeniu poprzez działanie, a na końcu uczenie cybernetyczne rozumiane jako odkrywanie sposobów postrzegania rzeczywistości i zmiana modeli myślowych pracowników [tamże, s. 165-166]. Inną ważną zasadą jest przyjęcie proaktywnej orientacji organizacyjnego uczenia się, polegającej m.in. na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych, aktywnym eksperymentowaniu, czy wykorzystaniu ciągłego doskonalenia się [tamże, s. 167]. Za zasadę w organizowaniu procesu organizacyjnego uczenia się można również przyjąć konieczność odwołania się do celów organizacji. Jest ona wynikiem analizy prac dotyczących organizacyjnego uczenia się, które w większości odnoszą się w jakimś stopniu do celów organizacji. Za przykład takiej pracy można uznać dySSERTację P. Łukasika [2014, s. 222], napisaną pod kierunkiem Prof. dr hab. A. Potockiego, w której udowodniono hipotezę o zapełnianiu przez organizacyjne uczenie się luki wiedzy powstającej w wyniku potrzeby realizacji określonego celu, jak opracowanie nowego produktu, w sytuacji braku określonych zasobów wiedzy. Ze względu na to, że metody organizacji procesu organizacyjnego uczenia się znajdują się na wczesnym etapie rozwoju, to zgodnie z koncepcją ewolucji metod organizatorskich zaproponowaną przez M. Ćwiklickiego [2011, s. 68-69], dominują obecnie metody ogólne, a więc zasady organiza-

cji procesów organizacyjnego uczenia się. Zatem w przyszłości należy spodziewać się pojawienia bardziej szczegółowych metod w tej dziedzinie zarządzania.

3. Bazy wiedzy eksperckiej

System Ekspertowy (SE) (system ekspercki, system z bazą wiedzy), to złożone oprogramowanie lub zestaw programów oparty na rozbudowanej bazie wiedzy zawierającej wprowadzoną, wyspecjalizowaną wiedzę specjalistów (wiedza w postaci faktów i procedur oraz sposobów postępowania). Dane zawarte w bazie są podstawą do wyciągania przez taki system wniosków w sposób symulujący proces rozumowania człowieka – eksperta w danej dziedzinie. System taki wykorzystuje techniki związane ze sztuczną inteligencją, jest przeznaczony do wspomagania podejmowania decyzji, jest zatem zaprojektowany do wykonywania złożonych zadań o podłożu intelektualnym.

Tego typu systemy mogą w sposób aktywny m.in. wspomagać, a nawet zastępować ludzkich ekspertów, dostarczać rad i zaleceń oraz różnorodnych diagnoz dotyczących problemów w obrębie konkretnej dziedziny. Takie systemy posiadają zdolność do wyjaśnień, a w szczególności sposobów rozwiązywania konkretnego problemu (odmiennie od modelu „czarnej skrzynki”, typowego dla konwencjonalnych programów). Tego typu system ekspertowy rozwiązuje problemy nie w oparciu o jawnie zapisany algorytm, lecz z wykorzystaniem różnych metod wnioskowania logicznego (rozumowania). Systemy te są narzędziem kodyfikacji, dając możliwość przyrostowej budowy bazy wiedzy, w przypadku których istnieje względna łatwość modyfikowania bazy wiedzy [Rydz 2008, s. 338].

Zadania systemu ekspertowego nie ograniczają się jedynie do rozwiązywania konkretnych problemów, może on także stanowić narzędzie wspomagające decyzje tradycyjnych (ludzkich) ekspertów, podpowiadając im ewentualne rozwiązania. Podstawowa idea systemu ekspertowego polega na przeniesieniu wiedzy eksperta do programu komputerowego, wyposażonego w bazę wiedzy, a konkretne reguły wnioskowania, język komunikacji z użytkownikiem oraz interfejs graficzny ułatwia taką komunikację. Cała zgromadzona w systemie wiedza może być wykorzystywana wielokrotnie przez wielu użytkowników zwracających się do komputera

wówczas, kiedy potrzebują konkretnej porady. Komputer zaś, wskazuje najlepszą, jego zdaniem (uwzględniając określone parametry i ograniczenia) poradę, i jeśli to konieczne tłumaczy logikę na podstawie, której powstały wnioski wyjściowe.

Najważniejsze cechy systemów ekspertowych to [Rydz 2008, s. 340-349; Komarowicz 2008, s. 41]:

- zgromadzenie najpełniejszej i kompetentnej wiedzy z danej dziedziny oraz możliwość ciągłej jej aktualizacji w związku z postępem naukowym i technicznym;
- umiejętne naśladowanie sposobu rozumowania człowieka-eksperta, który stosuje go przy rozwiązywaniu problemów tego samego typu;
- zdolność wyjaśnienia toku „rozumowania”, który doprowadził do otrzymanych wyników;
- zastosowanie tzw.: „przyjaznego interfejsu”, czyli łatwego, intuicyjnego sposobu komunikowania się z użytkownikiem w jego ojczystym języku, wykorzystując w tym celu takie przedstawienie wyników, aby były jak najbardziej klarowne i przejrzyste.

4. Przykłady przedsięwzięć doskonalących kulturę organizacyjną przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania panuje zgodność co do tego, że efektywność każdej instytucji jest pochodną jej kultury organizacyjnej. Kultura organizacji postrzegana jest zarówno w kategorii czynnika warunkującego możliwość poprawy działalności organizacji, jak też decydującego o możliwości wypracowania jej trwałego sukcesu. Z uwagi na charakter pełnionych przez kulturę funkcji i zakres warunkowanych przez nią obszarów, podkreśla się znaczenie posiadania proefektywnościowej kultury organizacyjnej. W tym większym stopniu, że raz ukształtowaną kulturę organizacyjną cechuje znaczny stopień sztywności treści, i w związku z tym kultura nie jest bytem łatwo poddającym się kształtowaniu.

Właściwe zainicjowanie zmiany kultury organizacyjnej lub organizacji przedsięwzięcia doskonalącego kulturę organizacyjną wymaga [Potocki 2002, s. 48-49]:

- diagnozy bieżącego profilu kultury organizacyjnej i oceny jego przydatności w kontekście wyzwań, z jakimi w przyszłości zmierzyć się będzie musiała organizacja,

- sformułowania wymagań, które kultura ta powinna w kontekście tych wyzwań spełnić,
- określenia profilu pożądanego typu kultury (w tym opisanie kluczowych jej wartości),
- ustalenia zmian niezbędnych dla wdrożenia „wzorcowego” modelu kultury organizacyjnej,
- opracowania strategii działania i planu wdrożenia zmian, ukierunkowanych na doskonalenie kultury,
- wprowadzenia pożądanых zmian.

Działania te powierzyć należy specjalnie powołanemu w tym celu zespołowi, w którego skład wejść powinno całe gremium kierownicze oraz kluczowi pracownicy firmy. Wskazane jest również po wdrożeniu pożądanых zmian, dokonywanie okresowej oceny „jakości” kultury organizacyjnej [tamże].

5. Proste przedsięwzięcia wspierające zaufanie w organizacji

Zaufanie jest ściśle związane z problematyką rozwoju potencjału społecznego przedsiębiorstwa. W zależności od perspektywy – bądź jest źródłem kapitału społecznego i istnieje, aby z tego kapitału korzystać, bądź – kształtuje więzi społeczne oraz ułatwia współpracę i wpływa na efektywność funkcjonowania sieci społecznej, stanowiąc element infrastruktury kapitału ludzkiego.

W kontekście paradygmatu sieciowości, zaufanie jest jednym z najistotniejszych katalizatorów efektywnego funkcjonowania sieci współpracy międzyorganizacyjnej zacieśniając relacje między organizacjami partnerskimi, poprawiając elastyczność porozumienia czy skracając procesy zarządzania kooperacją, jednocześnie podnosząc ich jakość [Potocki, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 542].

Wśród podstawowych praktyk celowanych w formowanie się zaufania literatura przedmiotu przywołuje przede wszystkim zachowania menedżerów, które powinny opierać się na trzech pryncypialnych zasadach, mianowicie [Bugdol 2010, s. 38]:

- nie wolno dopuszczać do zdradzania pracowników,
- należy pomagać pracownikom ocenić konsekwencje zachowań w stosunku do innych,
- trzeba dawać przykład.

Dodatkowo, kształtować należy umiejętności komunikacyjne w organizacji, a postawy oparte na zaufaniu powinny być właściwie wynagradzane.

Instrumentami budującymi zaufanie są wprost jego elementy składowe – one więc mogą stanowić podsystem zaufania tworzący infrastrukturę kapitału ludzkiego i jednocześnie kształtujący kontekst rozwoju kapitału społecznego przedsiębiorstwa – do których zaliczyć można:

- wspólny język – używanie podobnego żargonu oraz terminologii fachowej w komunikacji,
- wspólna wizja – wspólne cele i zainteresowania,
- dyskrecja – nieujawnianie tajnych informacji (szczelność i bezpieczeństwo systemów),
- wrażliwość – umiejętność słuchania przez jednostkę, zespół, organizację,

- silne więzi – częstotliwość kontaktów oraz jakość relacji między podmiotami zaufania.

Podsumowanie

Jak widać, rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa jest tematyką bardzo szeroką i otwartą. W ramach procesu doskonalenia potencjału społecznego i procesu optymalizacji jego wykorzystania, kryje się cały szereg różnorodnych inicjatyw. Dotyczą one zarówno elementów składowych indywidualnych kapitałów intelektualnych ludzi, jak i kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, ale także organizacji procesów i struktur, a nawet infrastruktury technicznej przedsiębiorstwa i relacji współdziałania z otoczeniem. Takie spojrzenie na zdolności i możliwości przedsiębiorstwa daje nowy jego obraz i przyczynić się może do bardziej kompleksowego podejścia w doskonaleniu jego funkcjonowania.

Literatura:

1. Adler R.B., *Communicating at work*, McGraw-Hill, Inc., New York 1989.
2. Andrews P.H., Baird Jr. J.E., *Communication for Business and the Professions*, Wm. C. Brown Publishers, Dubuque 1989.
3. Boyatzis R.E., Leonard D.C., Rhee K.S., Wheeler J.V., *Competences can be developed*, "Capability", 1996, Vol. 2, Nr 2.
4. Brito C., Costa de Silva S., *When trust becomes the fourth "C" of cooperation*, "The Marketing Review", 2009, vol. 9 no. 4.
5. Brzozowski M., *Społeczne konsekwencje wirtualizacji pracy*, [w:] *Społeczne problemy zarządzania. Studia i przyczynki na jubileusz Prof. Kazimierza Dobrzańskiego*, (red.) K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe nr 48, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
6. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
7. Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
8. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
9. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
10. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Fisher D., *Communication in organizations*, West Publishing Company, St. Paul 1993.
12. Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
13. Jełowicki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979.

14. Kisielnicki J., *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
15. Komarowicz M., *Wykorzystanie technologii informatycznych do zarządzania wiedzą*, [w:] *Technologie i systemy informatyczne w organizacjach gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.
16. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Łukasik P., *Instrumenty komunikacyjnego wsparcia organizacyjnego uczenia się*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Arkadiusza Potockiego, Kraków 2014.
18. Martyniak Z., *Organizatoryka*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
19. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
20. Mikuła B., *Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła i S. Wawak, MFiles.pl, Kraków 2014.
21. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
22. *Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki*, (red.) A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.
23. Potocki A., Pietruszka-Ortyl A., *Zaufanie jako fundament aliansów strategicznych*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, (red.) J. Bieliński i M. Czerwieńska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.
24. Potocki A., *Globalizacja a zachowania organizacyjne menedżerów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 647, Kraków 2004.
25. Potocki A., *Kultura organizacyjna jako instrument zarządzania*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie” 2002, nr 6.
26. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
27. Potocki A., *Wybrane aspekty zarządzania sieciami przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 554, Kraków 2000.
28. Rydz A., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, (red.) D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
29. Senge P., i in., *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

METODOLOGICZNE PROBLEMY POMIARU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Wprowadzenie

W badaniach kapitału intelektualnego organizacji napotyka się na bariery, wynikające z niemożności obiektywnego definiowania informacji oraz wiedzy¹. Pojęcia te mają charakter intersubiektywny, co prowadzi do niejednoznaczności związanych z pomiarem oraz wyceną tego kapitału. Celem rozdziału jest przedstawienie koncepcji pomiaru kapitału intelektualnego organizacji. Przedmiotem rozważań są metodologiczne zagadnienia pomiaru, takie jak obiektywizm, subiektywność i intersubiektywność pomiaru, wpływ teorii konstruktywistycznych na mierzenie, dobór skali, porównywalność wyników oraz znaczenie teorii systemów złożonych na rozwój metod pomiaru kapitału intelektualnego.

Ograniczenia pomiaru kapitału intelektualnego

Metody pomiaru wiedzy i kapitału intelektualnego najwcześniej określone zostały dla poziomu gospodarki narodowej, a potem dla związanych z nim poziomów – regionalnego i globalnego, a następnie, także w skali mikro [Podręcznik Frascati 2010]. Do celów mierzenia wartości niematerialnych przedsiębiorstwa K-E. Sveiby [2010] zalicza:

1. Ocenę i kontrolę efektywności;
2. Wycena wartości przedsiębiorstwa dla celów kupna/sprzedaży;
3. Przygotowanie raportów dla interesariuszy;
4. Wykorzystanie do podjęcia decyzji inwestycyjnych;
5. Wykrycie ukrytych wartości organizacji poprzez proces uczenia się.

Kapitał jako kategoria ekonomiczna musi być mierzalny i to w zasadzie jedynie za pomocą „mocnej”, czy też „obiektywnej” skali ilorazowej. Konieczność mierzalności każdej formy

kapitału wynika z trzech powodów. Po pierwsze musi on być wyrażany za pomocą wartości bezwzględnych celem oceny jego wielkości. Wtedy jego ocena względna, proporcjonalna, nie przedstawia żadnych trudności. Po drugie, zawsze musi być dokonywana ocena efektywności wykorzystania kapitału. Po trzecie, kapitał stanowi element wartości przedsiębiorstwa i jednocześnie czynnik determinujący tę wartość.

Wszystkie powyższe wymagania odnoszą się również do kapitału intelektualnego. Kapitał ten może być wyrażany w jednostkach pieniężnych albo dających się wyrazić za pomocą skali ilorazowej wartości liczbowych odzwierciedlających cechy jakościowe. Podstawową cechą kapitału intelektualnego jest to, że obejmuje on wartości niematerialne, które nie mogą być ujmowane za pomocą wielkości fizycznych, finansowych, czy też za pomocą wielkości niemianowanych. Często są to kategorie relacyjne będące wytworem procesów poznawczych obserwatorów (uczestników). Kapitał intelektualny ma więc charakter konstruktywistyczny, intersubiektywny, co posiada bardzo istotne znaczenie dla jego definiowania i pomiaru. Dlatego też pomiar kapitału intelektualnego (aktywów niematerialnych) można sprowadzić do paradoksu, czyli do prób mierzenia czegoś, co jest niemierzalne za pomocą skali ilorazowej i skali przedziałowej. Mierzalność za pomocą skali ilorazowej stanowi oczywiście najbardziej pożądaną cechę poszczególnych atrybutów kapitału intelektualnego. W niektórych przypadkach, gdy wystarczy podanie odpowiednich proporcji, wówczas można stosować skalę przedziałową i związane z nią miary punktowe.

Klasyczne metody pomiaru kapitału intelektualnego

Metody opisu i pomiaru kapitału intelektualnego można podzielić na trzy kategorie. Za po-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2015.

mocą metod należących do pierwszej kategorii, kapitał intelektualny mierzony jest za pomocą kilku wskaźników, czy też nawet za pomocą jednego, jak ma to miejsce w przypadku metody wskaźnika Tobina – Q. W drugiej kategorii tworzy się metody umożliwiające pomiar, zarówno ogólnej wartości kapitału intelektualnego, jak i ocenę stanu tworzących ten kapitał elementów składowych. Trzecia grupa metod (rachunkowościowa) obejmuje metody, w ramach których określa się indywidualną wartość poszczególnych aktywów niematerialnych będących jego składowymi [Pietruszka-Ortyl 2007, s. 84-85].

Według innej, podobnej propozycji, metody pomiaru kapitału intelektualnego można podzielić na dwie grupy. Za pomocą metod należących do pierwszej grupy, aktywa niematerialne mierzone są za pomocą parametrów opisujących wszystkie podstawowe obszary działalności przedsiębiorstwa. Wyniki pomiaru przedstawiane są za pomocą zestawień określanych jako karty wyniku. Do drugiej grupy zaliczyć można metody wyceny kapitału intelektualnego i jego składników za pomocą kategorii finansowych.

Jedna z najbardziej znanych typologii zaproponowana przez K-E. Sveiby'ego [2010] obejmuje cztery grupy metod pomiaru kapitału intelektualnego:

1. Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*Direct Intellectual Capital Methods – DIC*);
2. Metody oparte na kapitalizacji rynkowej (*Market Capitalization Methods – MCM*);
3. Metody analizy stopy zwrotu aktywów (*Return on Assets Method – ROA*);
4. Metody kart wyników (*Scorecard Methods – SC*).

Zestawienie metod pomiaru kapitału intelektualnego zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, czy też każdej organizacji, jak i na poziomie kraju/regionu/świata zaprezentowano w tabeli 1. Zestawienie to zawiera metody, które można określić jako klasyczne².

² Rodzaj metody opisano na podstawie typologii K-E. Sveiby'ego [2010]: metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*Direct Intellectual Capital Methods – DIC*), metody oparte na wartości (kapitalizacji) rynkowej (*Market Capitalization Methods – MCM*), metody analizy stopy zwrotu aktywów (*Return on Assets Method – ROA*), Metody kart wyników (*Scorecard Methods – SC*).

Wykorzystanie koncepcji systemów złożonych do pomiaru kapitału intelektualnego

Pierwszym przykładem zastosowania teorii systemów złożonych jest koncepcja organizacji jako systemu wiedzy rozproszonej [Tsoukas 2005]. Cechy takiej organizacji można opisać w następujący sposób. Po pierwsze, zasoby przedsiębiorstwa nie są przez nie otrzymywane, ale zgodnie z podejściem konstruktivistycznym, wartość wszelkiego rodzaju zasobów zależy od tego, jak są one postrzegane zgodnie z wiedzą organizacji. Nośnikami tej wiedzy są procedury oraz członkowie organizacji. Dlatego też organizację można traktować jako system wiedzy. Po drugie, problemy, które występują w zarządzaniu nie mogą być ujęte w umyśle jednego człowieka, czy też jedynie kilku osób. Po trzecie, wiedza organizacji jest rozproszona nie tylko w sensie obliczeniowym, czyli, że wiedza faktyczna dotycząca czasu i miejsca nie może być nigdy ujęta w całości. Wiedza organizacji jest również rozproszona w takim sensie, że nikt nie może wiedzieć co trzeba wiedzieć w przyszłości i jaka ta wiedza będzie w przyszłości. Po czwarte, rozproszenie wiedzy organizacyjnej wynika również z tego, że jest ona też związana z kontekstem, w którym działa organizacja. Poza tym, wiedza w organizacji ciągle się odtwarza, czyli jest własnością wyłaniającą się (*emergentną*) (*emerging property*). Co oznacza, że organizację można traktować jako złożony system adaptacyjny [Mesjasz 2007]. Po piąte, zawsze w organizacji istnieją napięcia pomiędzy normatywnymi oczekiwaniami, regułami postępowania oraz interakcjami. Napięcia takie występują, między innymi, pomiędzy „uniwersalnymi” i „specyficznymi” praktykami (działaniami), pomiędzy racjonalnością formalną a rzeczywistością (rzeczową).

Zastosowanie koncepcji złożonych systemów adaptacyjnych do opisu i analizy procesów uczenia się organizacji i zachowania pracowników wiedzy przedstawiają S. Shoham i A. Hasgall [2005]. Pozostając na gruncie rozważań jakościowych zakładają, że organizacja jest złożonym systemem adaptacyjnym, którego elementy stanowią fraktale – pracownicy i menedżerowie. Posiadają oni w związku z tym duży zakres samodzielności w rozwiązywaniu problemów związanych z zarządzaniem wiedzą. Autorzy przyjęli hipotezę, zgodnie z którą samodzielność pracowników wiedzy traktowanych jako fraktale

Tabela 1. Klasyczne metody pomiaru kapitału intelektualnego

Rok	Nazwa	Autor	Rodzaj
2004	Topplinjen/Business IQ	Sandvik [2004]	SC
2003	IC-dVAL™	Bonfour [2003]	SC
2002	Rating Kapitału Intelektualnego (<i>IC Rating</i> ™)	Edvinsson [2002]	SC
2002	Karta Wyników Łańcucha Wartości (<i>Value Chain Scoreboard</i> ™)	Lev [2001]	SC
2002	Projekt Meritum	Meritum Guidelines [2002]	SC
2002	Metoda pomiaru kapitału zgromadzonego w osobie Pracownika	Dobija [2002] Dobija [2004]	DIC
2001	Cykl Audytu Wiedzy (<i>Knowledge Audit Cycle</i>)	Schiuma [2001]	SC
2000	Wskaźnik Tworzenia Wartości (<i>Value Creation Index VCI</i>)	Baum, Ittner, Larcker, Low, Siesfeld, Malone [2000]	SC
2000	(<i>The Value Explorer</i> ™)	Andriessen [2000]	DIC
2000	Wycena Aktywów Intelektualnych (<i>Intellectual Asset Valuation</i>)	Sullivan [2000]	DIC
2000	Tworzenie Kompleksowej Wartości (<i>Total Value Creation, TVC</i> ™)	Anderson, McLean [2000], Sveiby [2010]	DIC
1999	Dochody z Kapitału Intelektualnego (<i>Knowledge Capital Earnings</i>)	Lev [1999]	ROA
1998	Metoda Wyceny Łącznej (<i>Inclusive Valuation Methodology IVM</i>)	McPherson, Pike [2001]	DIC
1998	Rachunkowość Przyszłości (<i>Accounting for the Future AFTF</i>)	Nash [1998]	DIC
1997	Wartość rynkowa/Wartość księgowa (<i>Market-to-Book Value</i>)	Stewart [1997], Luthy [1998]	MCM
1997	Ekonomiczna Wartość Dodana (<i>Economic Value Added EVA</i> ®)	Stewart [1997]	ROA
1997	Kalkulowana Wartość Niematerialna (<i>Calculated Intangible Value CIV</i>)	Stewart [1997] Luthy [1998]	ROA
1997	Współczynnik Intelektualnej Wartości Dodanej (<i>Value Added Intellectual Coefficient VAIC</i> ™)		ROA ³
1997	Indeks Kapitału Intelektualnego (<i>IC-Index</i> ™)	Roos, Roos ⁴ , Dragonetti, Edvinsson, Malone [1997]	SC
1996	<i>Technology Broker</i>	Brooking [1996]	DIC
1996	(<i>Citation-Weighted Patents</i>)	Bontis [2001]	DIC
1994	Nawigator firmy Skandia (<i>Skandia Navigator</i> ™)	Edvinsson, Malone [1997]	SC
1994	Monitor Aktywów Niematerialnych (<i>Intangible Asset Monitor</i>)	Sveiby [1997]	SC
1992	Strategiczna Karta Wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	Kaplan, Norton [2001]	SC
1988	Rachunek Kosztów Zasobów Ludzkich (<i>Human Resource Costing & Accounting HRCA</i>)	Johanson, Nilson [1996]	DIC

³ Metoda nie może być przyporządkowana do żadnej z proponowanych kategorii.⁴ J. Roos i R. Roos.

Rok	Nazwa	Autor	Rodzaj
lata 70-te XX wieku	Rachunek Kosztów Zasobów Ludzkich (<i>Human Resource Costing & Accounting HRCA</i>)	Flamholtz [1985]	DIC
1969	Wskaźnik Q	Tobin [1969]	MCM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dobija [2002], D. Dobija [2004], Sveiby [2010].

(elementy większej, podobnej całości) wraz z ich samodzielną integracją, stanowią podstawowy czynnik determinujący efektywne zarządzanie wiedzą w organizacji. Jakościowe badanie zachowania pracowników w ramach organizacji traktowanych jako złożone systemy adaptacyjne oparte było na pięciu następujących kryteriach:

- koordynacji celów każdego pracownika, traktowanego jako fraktal z celami całego złożonego systemu,
- zdolności systemu i elementów do dostosowania się do otoczenia,
- decentralizacji zasobów,
- procesów pracy i transferu wiedzy,
- samo-rozwoju każdego z fraktali.

Wyniki badań wskazały, że menedżerowie byli postrzegani przez pracowników i postrzegali siebie nie jako posiadaczy specyficznej wiedzy, ale jako elementy odpowiedzialne za koordynację i kierowników procesów realizowanych w organizacji. Pracownicy byli postrzegani jako posiadacze wiedzy ponoszący bezpośrednią odpowiedzialność za procesy aktualizacji własnej wiedzy oraz wiedzy menedżerów. Głównym wnioskiem z tych badań, było to, że organizacje, które funkcjonują jako złożone systemy adaptacyjne mogą szybciej i bardziej efektywnie reagować na szybkie zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Usprawnienie zarządzania wiedzą osiąga się dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu wiedzy pracowników oraz ich współpracy zgodnej z mechanizmami integracji w organizacjach fraktalnych.

Innym przykładem wykorzystania koncepcji systemów złożonych, jest próba tworzenia teorii kapitału intelektualnego traktowanego jako wyłaniająca się własność/własności (*emerging property*), którą zaproponowali C. Nielsen i H. Dane-Nielsen [2008]. Pierwszym założeniem ich koncepcji jest stwierdzenie, że wszelkie dotychczasowe próby tworzenia teorii kapitału intelektualnego i jego pomiaru opierają się na założeniu, że teoria ta może być skonstruowana w taki sam sposób jak metody pomiaru

i standardy rachunkowości. Obydwaj autorzy przedstawiają podstawowy argument przeciwko takiemu rozumowaniu sprowadzający się do stwierdzenia, że kapitał intelektualny składa się z elementów powstających na skutek oddziaływań i procesów realizowanych na różnych poziomach organizacji. W efekcie takiej struktury tworzenia kapitału intelektualnego jego wartość w ramach organizacji jest inna aniżeli jego wartość na rynku. Kapitał intelektualny na poziomie przedsiębiorstwa nie jest jeszcze w pełni kapitałem rynkowym, gdyż ten ostatni wyłania się dopiero w ramach oddziaływań rynkowych z kapitałem intelektualnym innych organizacji na tym rynku.

Opisywana koncepcja należy do tzw. nurtu krytycznego, czyli jej autorzy nie pretendują do wskazania nowych propozycji, to jednakże przedstawione podejście krytyczne stanowi interesującą inspirację do poszukiwań konkretnych praktycznych rozwiązań w zakresie pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym.

Przykładem kompleksowej metody definiowania i pomiaru kapitału intelektualnego w skali makro jest koncepcja L. Leydesdorffa [2001, 2006] określana jako potrójna spirala (*Triple Helix*) łącząca przemysł, uczelnie wyższe oraz władze polityczne w procesie tworzenia innowacji. Przemysł jest źródłem bogactwa, uczelnie wyższe dostarczają innowacji, natomiast władze polityczne kontrolują obydwa podsystemy. W przeciwieństwie do autorów, którzy po zdefiniowaniu, albo wręcz jedynie nazwaniu jakiejś kategorii, jako związanej z kapitałem intelektualnym, dążą do jej kwantyfikacji, L. Leydesdorff sięga do wielu koncepcji z zakresu teorii systemów złożonych – teorii informacji, złożonych systemów adaptacyjnych, czy też samo-tworzenia się systemów społecznych (*autopoiesis*) [Luhmann 1997].

Koncepcje zaczerpnięte z badań nad systemami złożonymi mogą wpłynąć na rozwój teorii i praktyki pomiaru kapitału intelektualnego w następujących obszarach:

1. Możliwość badania nie tylko atrybutów organizacji określanych jako cechy wiążące się z wiedzą i kapitałem intelektualnym, ale również wskazanie mechanizmów tworzenia wiedzy w organizacji i jej przekształceniu w kapitał intelektualny, czyli składnik niematerialny wpływający na wartość przedsiębiorstwa, zarówno dla właścicieli jak i dla wszystkich interesariuszy. Dotyczy to zarówno złożonych modeli adaptacyjnych [Mesjasz 2007], jak i jakościowego opisu systemów złożonych [Luhmann 1997; Leydesdorff 2001, 2006].
2. Badanie wpływu składników kapitału intelektualnego na tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy. W tym przypadku przydatnymi wydają się koncepcje wyłaniających się własności oraz wszelkiego rodzaju złożone modele sieciowe.
3. Możliwość bardziej precyzyjnej operacjonalizacji, uzyskana dzięki wprowadzeniu nowych metod kwantyfikacji informacji oraz prób modelowania znaczenia zarówno pomiędzy ludźmi w organizacji, pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, jak i też pomiędzy organizacjami.

Zakończenie

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie podstawowych teoretycznych problemów dotyczących pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Przedmiotem rozważań były metodologiczne zagadnienia pomiaru, takie jak obiektywizm i subiektywność pomiaru, wpływ konstruktywizmu na mierzenie, dobór skali oraz porównywalność wyników.

Przegląd dotychczasowych metod pomiaru kapitału intelektualnego oraz kierunków ich

rozwoju pozwala na stwierdzenie, że w dziedzinie tej obserwuje się swego rodzaju spowolnienie dynamiki rozwoju teorii. Wpływa to też oczywiście na wartość koncepcji praktycznych, chociaż w tym zakresie należy stwierdzić, że stosowane dotychczas metody spełniają swoje zadania w zakresie wstępnej analizy i wyceny kapitału intelektualnego.

Większość nowych koncepcji teoretycznych stanowi rozwinięcie istniejących propozycji. Dotyczy to zarówno metod ogólnych (Kart Wyników), jak i metod wyceny opierających się na teorii finansów i rachunkowości. Wydaje się, że niezbyt wiele uwagi poświęca się dyskusji teoretycznej, której celem byłoby podjęcie próby opracowania kompleksowych modeli pozwalających zarówno na budowę bardziej adekwatnych teorii jak i na bardziej zaawansowane zastosowanie praktyczne.

Oprócz przykładów tradycyjnych zastosowań, przedstawiono również kierunki poszukiwań w zakresie opisu i pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że najbardziej odpowiednim podejściem pozwalającym na rozwój teorii i praktyki kapitału intelektualnego jest wykorzystanie metod zaczerpniętych z badań nad systemami złożonymi, zarówno w ujęciu formalnym (Złożone Systemy Adaptacyjne – *Complex Adaptive Systems* – CAS) jak i jakościowych modeli złożoności [Leydesdorff 2001, 2006]. Należy jeszcze podkreślić konieczność dalszej analizy przydatności dla teorii i praktyki pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, takich koncepcji jak „organizacja fraktalna”, „organizacja na krawędzi chaosu”, organizacje sieciowe, czy też systemy holonowe.

Literatura:

1. Anderson R., McLean R., *Accounting for the Creation of Value*, Ongoing research project sponsored by the Canadian Institute of Chartered Accountants 2000.
2. Andriessen D., *Implementing the KPMG Value Explorer: Critical Success Factors for Applying IC Measurement Tools*, „Journal of Intellectual Capital”, 2005, vol. 6, nr 4.
3. Baum G., Ittner C., Larcker D., Low J., Siesfeld T., Malone M.S., *Introducing the new Value Creation Index*, „Forbes”, 2000, 04.03.
4. Bonfour A., *The IC-dVAL Approach*, „Journal of Intellectual Capital”, 2003, vol. 4.
5. Bontis N., *Assessing Knowledge Assets A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, „International Journal of Management Reviews”, 2001, vol. 3, nr 1.
6. Brooking A., *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London 1996.

7. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
8. Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji”, 2002, nr 1.
9. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
10. Flamholtz E., *Human Resource Accounting and Effective Organizational Control: Theory and Practice*, Jossey Bass, San Francisco 1985.
11. Johanson U., Nilson M., *The usefulness of human resource costing and accounting*, „Journal of Human Resource Costing and Accounting”, 1996, vol. 1, nr 1.
12. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
13. Lev B., *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*, Brooking Institution Press, Washington, D.C. 2001.
14. Lev B., *Seeing is Believing – A Better Approach to Estimating Knowledge Capital*, „CFO Magazine”, 1999, February.
15. Leydesdorff L., *A Sociological Theory of Communication. The Self-Organization of the Knowledge-Based Society*, Universal Publishers/uPUBLISHCOM, USA 2001.
16. Leydesdorff L., *The Knowledge Based Economy. Modeled, Measured, Simulated*, Universal Publishers, Boca Raton, FL 2006.
17. Luhmann N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1997.
18. Luthy D.H., *Intellectual capital and its measurement*, 1998, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/api-ira98/archives/htmls/25.htm>, [16.09.2014].
19. McPherson P., Pike S., *Accounting, empirical measurement and intellectual capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2001, vol. 2, nr. 3.
20. Meritum Guidelines, *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*, 2001, http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf, [10.12.2014].
21. Mesjasz C., *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, nr 4 (114).
22. Mesjasz C., *Złożone systemy adaptacyjne*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 11.
23. Nash H., *Accounting for the Future, A Disciplined Approach to Value-Added Accounting*, 1998, http://home.sprintmail.com/~humphreynash/future_of_accounting.htm, [16.09.2014].
24. Nielsen C., Dane-Nielsen H., *The Emergent Properties of Intellectual Capital: A Conceptual Offering*, Aalborg University, „Working Paper Series. Department of Business Studies”, 2008, nr 5.
25. Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
26. Podręcznik Frascati 2002, *Pomiar działalności naukowo-badawczej. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, OECD Paryż 2002, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2010.
27. Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Houndsmills, Basingtoke 1997.
28. Sandvik E., *Topplinjen – Sanseapparatet som gjør bedriften smartere*, Humankapitalgruppen, 2004, <http://www.humankapitalgruppen.no>, [05.01.2015].
29. Schiuma G., Marr B., *Managing Knowledge in eBusinesses: The Knowledge Audit Cycle*. in *Profit with People*, Deloitte & Touche 2001.
30. Shoham S., Hasgall A., *Knowledge Workers as Fractals in a Complex Adaptive Organization*, „Knowledge and Process Management”, 2005, vol. 12, nr 3.
31. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

32. Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York 1997.
33. Sullivan P.H., *Value-driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, Wiley, New York 2000.
34. Sveiby K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, 2010, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, [27.01.2015].
35. Sveiby, K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, New York 1997, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, [25.01.2015].
36. Tobin J., *A General Equilibrium Approach to Monetary Theory*, „Journal of Money Credit and Banking”, 1969, vol. 1, nr 1.
37. Tsoukas H., *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press, Oxford 2005.

POMIAR KAPITAŁU ORGANIZACYJNEGO – PRZEGLĄD PODEJŚĆ¹

Wprowadzenie

Wzrost znaczenia wiedzy w życiu gospodarczym stał się podstawą dla coraz częstszego podkreślania wagi zasobów niematerialnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Zasoby te, określane mianem kapitału intelektualnego, są trudne do powielenia przez konkurencję i tym samym stanowią o pozycji rynkowej, jak również wartości przedsiębiorstwa. Stąd też kapitał ten jest istotnym obszarem zainteresowania ze strony teoretyków i praktyków zarządzania. W efekcie prowadzone są liczne badania w odniesieniu do wartości niematerialnych, celem wypracowania narzędzi umożliwiających efektywne zarządzanie nimi. W ramach badań nad kapitałem intelektualnym kluczowymi kwestiami są identyfikacja elementów składowych oraz ich pomiar i wycena. Ze względu na niematerialny charakter, problem pomiaru, zarówno całości jak i poszczególnych składników kapitału intelektualnego, jest przedsięwzięciem trudnym i budzącym wiele wątpliwości. Dlatego też powstały liczne koncepcje i modele jak należy podchodzić do tego problemu.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie kapitału organizacyjnego jako istotnego elementu składowego kapitału intelektualnego oraz zaprezentowanie wybranych rozwiązań w zakresie jego pomiaru. Niniejszy rozdział powstał w oparciu o studia literatury krajowej i zagranicznej.

Istota kapitału organizacyjnego

Mnogość podejść w zakresie analizowania kapitału intelektualnego rodzi również rozbieżności w odniesieniu do identyfikacji oraz definiowania elementów składowych kapitału organizacyjnego. Ogólnie ujmując, kapitał organizacyjny, obok finansowego, fizycznego i ludzkiego, nale-

ży do podstawowych zasobów przedsiębiorstwa [Sopińska 2007, s. 142].

Zgodnie z modelem Scandii, przedsiębiorstwa które odegrało szczególną rolę w rozwoju metod zarządzania kapitałem intelektualnym i jego pomiaru [Mroziwski 2008, s. 36], kapitał organizacyjny jest istotnym składnikiem kapitału strukturalnego i może przyczynić się do utrzymania w organizacji efektów jej rozwoju wniesionych przez poszczególnych pracowników.

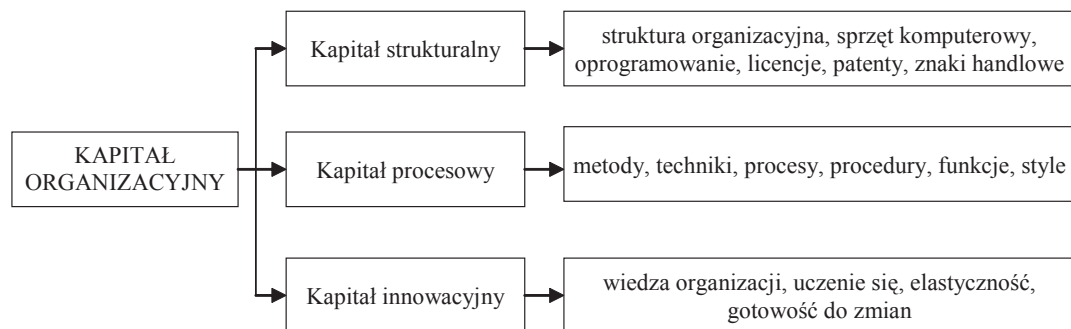
W modelu przedstawionym przez J. Jurczak, kapitał intelektualny jest dzielony na trzy zasadnicze elementy składowe: kapitał ludzki, rynkowy oraz organizacyjny [Jurczak 2006, s. 43]. Wymieniony kapitał organizacyjny przekłada się na wydajność procesów, strukturę i kulturę organizacyjną oraz innowacje. Może być podnoszony poprzez inwestowanie w rozwiązania (zarówno techniczne jak i organizacyjne) polepszające przepływ wiedzy wewnątrz organizacji oraz na jej zewnątrz, a także stosowanie filozofii sprzyjającej rozwojowi wiedzy. Przepływ na zewnątrz oznacza w kierunku dostawców i do kanałów dystrybucji [Jurczak 2006, s. 43]. Zatem w skład kapitału organizacyjnego będzie wchodził kapitał strukturalny (elementy takie jak: struktura organizacyjna, informatyczna, oprogramowanie, licencje, patenty), kapitał procesowy (miedzy innymi: procesy, procedury, metody, techniki) a także kapitał innowacyjny (w tym zdolność do tworzenia i wprowadzania innowacji, tworzenia chronionej własności intelektualnej) [Jurczak 2006, s. 43]. Ujmując krótko jego charakterystykę, na kapitał organizacyjny składają się elementy mające za zadanie wspomagać pracowników w realizacji zadań [Beyer 2010, s. 175]. Strukturę kapitału organizacyjnego prezentuje rysunek 1.

Zdaniem B. Leva i S. Radhakrishnana kapitał organizacyjny jest „mieszaniną technologii z praktykami biznesowymi, procesami, projektowaniem i systemami wynagrodzeń, które połączone ze sobą umożliwiają niektórym

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

Rysunek 1. Elementy składowe kapitału organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jurczak 2006, s. 42].

przedsiębiorstwom konsekwentnie i efektywnie wydobywać z posiadanego zasobu materialnego i ludzkiego produkty o wyższej wartości, aniżeli inne przedsiębiorstwa” [2005, s. 75]. Z kolei S.E. Black i L.M. Lynch, jako najważniejsze z punktu widzenia kreowania kapitału organizacyjnego podkreślają trzy obszary: szkolenia, wsłuchiwanie się w uwagi pracowników i organizację procesów pracy [Black, Lynch 2005, s. 206].

Nieco szerzej do identyfikacji komponentów kapitału organizacyjnego podchodzi M. Mroziwski. Autor ten wskazuje, że przy analizowaniu istoty kapitału intelektualnego stosowane są trzy podstawowe podejścia: socjologiczne, rachunkowe i społeczne. Próbę usystematyzowania spojrzeń na kapitał organizacji z punktu widzenia wymienionych podejść prezentuje tabela 1.

M. Mroziwski podkreśla również występowanie szeregu trudności związanych z zarządzaniem zasobami intelektualnymi przedsiębiorstwa. Trudności te po części wynikają z różnorodności czynników związanych z nieprzewidywalnością ludzkiego zachowania. Problematiczne również staje się wyodrębnianie poszczególnych aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa, ich klasyfikacja i ocena [Mroziwski 2008, s. 46]. Ludzie nie są własnością organizacji, w której pracują, z tego też względu w każdej chwili mogą dokonać zmiany miejsca pracy. Zadaniem zarządzających staje się przekształcanie kapitału ludzkiego w strukturalny tak, aby w przypadku ewentualnego odejścia pracownika, organizacja jako całość ponosiła jak najmniejsze straty.

Kapitał organizacyjny można również definiować jako zbiór cech i atrybutów, do którego

zaliczają się: „struktura organizacyjna, wewnętrzne systemy regulacyjne, wizerunek, stosunki wewnętrzne, kultura organizacyjna, styl zarządzania oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem” [Beyer 2010, s. 172].

Ograniczenia pomiaru kapitału organizacyjnego

Wartość fizycznych składników majątku przedsiębiorstwa jest określana na podstawie ceny pozyskania pomniejszonej o amortyzację. Tego typu wyceny nie można jednak stosować w odniesieniu do kapitału organizacyjnego. Nie istnieje bowiem rynek, na którym możliwe byłoby jego zakupienie lub zbycie, będące podstawą określenia ceny rynkowej [Ludewig, Sadowski 2009, 396].

Wycenę kapitału organizacyjnego można by było przeprowadzić na podstawie kosztów jego wytworzenia. Jednak bardzo często okazuje się, że kosztami tymi są koszty alternatywne lub wręcz koszty ukryte, które można wyznaczyć jedynie w sposób pośredni. Inną pośrednią metodą pomiaru jest odjęcie wartości księgowej wszystkich aktywów organizacji od jej wyceny rynkowej. W efekcie jednak zostanie wyodrębniona wartość nie tylko kapitału organizacyjnego, lecz również wszystkich pozostałych składników kapitału intelektualnego [Ludewig, Sadowski 2009, s. 396].

Pomimo, że istnieje powiązanie pomiędzy kapitałem organizacyjnym a efektywnością organizacji, nie sprawdzają się również metody polegające na ocenie efektywności organizacyjnej wyznaczanej dla konkretnego momentu w czasie. Organizacje posiadające wyższą efektywność powinny cechować się również większym

Tabela 1. Kapitał organizacyjny w podejściu socjologicznym, rachunkowym i społecznym

Podejście	Autor	Główne elementy składowe kapitału organizacyjnego	Zidentyfikowane składniki szczegółowe kapitału organizacyjnego
Socjologiczne	J. Roos, G. Ross* (1997)	przepływ informacji, towarów, usług, gotówki, formy współpracy, procesy strategiczne	-
	M. Bratnicki (1999)	-	- kapitał rozwojowy, - struktura wewnętrzna, - struktura zewnętrzna
	J. Jurczak (2006)	kapitał strukturalny,	- struktura organizacyjna, - sprzęt komputerowy, - oprogramowanie, - licencje i patenty, - znaki handlowe
		kapitał procesowy,	- metody i techniki, - procesy, - procedury, - funkcje, - style
		kapitał innowacyjny	- wiedza organizacyjna, - uczenie się, - elastyczność, - gotowość do zmian
Rachunkowe	L. Edvinsson – model wartości rynkowej Skandii (Edvinsson, Malone 2001)	kapitał innowacyjny	- własność intelektualna (patenty, licencje, znaki towarowe, prawa autorskie), - pozostałe (konceptyjne) aktywa niematerialne (np. teorie i orientacje przedsiębiorstwa)
		kapitał procesów	- procesy pracy i techniki, - standardy jakościowe, - programy pracownicze
Społeczne	M. Bratnicki, J. Strużyna (2001)	struktura wewnętrzna	- struktura organizacyjna, - systemy działania, - własność intelektualna, - procesy wewnętrzne, - kultura organizacyjna
		struktura zewnętrzna	- zasoby rynkowe, - powiązania z dostawcami, - powiązania z udziałowcami i innymi zainteresowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa
		kapitał rozwojowy	- innowacyjność przedsiębiorstwa, - organizacyjne uczenie się, - zamierzenie strategiczne, - cele i strategie przedsiębiorstw, - procesy tworzenia strategii, - gotowość do zmian

* w modelu nie użyto nazwy „kapitał organizacyjny”, wymienione elementy zostały określone mianem „kapitał procesów biznesowych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mroziewski 2008, s. 34-46].

zasobem kapitału organizacyjnego. Zasadniczą trudnością przy tego typu badaniu jest jednak określenie wpływu szeregu czynników, innych niż kapitał organizacyjny, na osiągnięty poziom efektywności organizacyjnej.

Pomiaru pośredniego kapitału organizacyjnego można dokonać również poddając badaniu przedsiębiorstwo pod względem efektywności organizacyjnej w różnych momentach czasu. Jeżeli pomiędzy pomiarami dojdzie do zmian o charakterze organizacyjnym, na przykład w wyniku zastosowania nowych metod pracy, to w konsekwencji zmieni się również poziom efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Możliwe stanie się zatem określenie efektu osiągniętego głównie w wyniku wzrostu kapitału organizacyjnego. Główną wadą powyższego rozwiązania jest to, że otrzymany wynik odzwierciedli jedynie różnicę w efektywności funkcjonowania organizacji na skutek zmiany kapitału organizacyjnego. Zatem nie otrzymamy odpowiedzi na pytanie, jakim zasobem kapitału organizacyjnego cechuje się dane przedsiębiorstwo.

Podobnie, jeżeli podjęta zostanie próba oszacowania kapitału organizacyjnego poprzez określenie różnicy w efektach osiąganych w tym samym czasie przez dwa niezależne przedsiębiorstwa, różniące się jedynie stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Zaletą tego rozwiązania jest krótki czas prowadzenia badań w porównaniu z poprzednim sposobem. Jednak w tym przypadku wynik również będzie jedynie różnicą w osiąganych przez przedsiębiorstwa efektach przy zastosowaniu różnych rozwiązań organizacyjnych. Dodatkowy problem będzie stanowiło także znalezienie dwóch takich samych lub bardzo podobnych przedsiębiorstw.

Podejścia w zakresie pomiaru kapitału organizacyjnego

S.E. Black i L.M. Lynch uważają, że kapitał organizacyjny może być analizowany na trzech poziomach agregacji danych [2005, s. 212]:

- studia przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa (np. wybrany producent odzieży, bank),
- badania wybranej branży (np. ubezpieczeniowa, transport samochodowy) – ten poziom umożliwia wyciągnięcie ogólnych wniosków dla całej branży oraz eliminuje konieczność oceny wpływu specyfiki procesów czy też charakterystycznych rozwiązań branżowych,

- badania ogólne, w których kryterium doboru jest lokalizacja przedsiębiorstwa (np. prowadzące działalność w Polsce) czy też jego wielkość (małe, średnie, duże).

Ponadto sam pomiar kapitału organizacyjnego może być przeprowadzony z wykorzystaniem całkowicie odmiennych metodyk. W literaturze problemu zarysowują się dwa zasadnicze podejścia w tym zakresie [Fiala, Borůvková 2012, s. 124]:

- kwantyfikacji kapitału organizacyjnego z zastosowaniem badania ankietowego,
- pomiaru kapitału z wykorzystaniem modelu matematycznego.

Pomiar kapitału organizacyjnego z zastosowaniem metody ankietowej

Ankietowanie wykorzystały w swoim badaniu S.E. Black i L.M. Lynch [2005]. Wspomniane autorki skupiły się na pomiarze trzech obszarów, o kluczowym znaczeniu dla wydajności, płac oraz zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracowników. Do obszarów tych zaliczone zostały szkolenia, „głos pracownika” i rozwiązania w zakresie organizacji pracy. Pierwszy ze wskazanych obszarów odpowiada formalnemu przygotowaniu do pracy na stanowisku, które najczęściej przybiera postać formalnych szkoleń. „Głos pracownika” odzwierciedla prawo zatrudnionego, a także odpowiednią procedurę w tym zakresie, do przedstawienia własnej opinii w odniesieniu do realizowanego procesu pracy. „Głos pracownika” nie oznacza jednak możliwości partycypowania w procesie decyzyjnym. Obszar „organizacja pracy” jest próbą uwzględnienia w badaniu rozwiązań organizacyjnych stosowanych na stanowiskach pracy. W wykorzystanych w badaniu kwestionariuszach efekty osiągane w wyszczególnionych obszarach oceniane były na podstawie identyfikacji występowania odpowiednich praktyk, oraz poddaniu ich pomiarowi ilościowemu. Tabela 2 przedstawia przegląd praktyk identyfikowanych w trakcie badań przeprowadzonych przez S.E. Black i L.M. Lynch.

S.E. Black i L.M. Lynch w swoich badaniach posłużyły się metodą ustrukturyzowanego wywiadu telefonicznego (jednak w tego typu badaniach prowadzonych przez innych autorów stosowano również ankietowanie pocztowe). Wywiad był skierowany do kierowników zakładów produkcyjnych, natomiast w przedsiębior-

Tabela 2. Obszary i praktyki objęte badaniem w ramach pomiaru kapitału organizacyjnego

Obszar	Identyfikowane praktyki
Szkolenia	- występowanie formalnych szkoleń, - szkolenia z zakresu umiejętności obsługi komputera, - szkolenia z zakresu nowych metod, - szkolenia ogólnorozwojowe (ang. <i>cross-training</i>), - treningi pracy zespołowej, - procent szkoleń w ramach godzin pracy, - procent szkoleń w czasie wolnym, - wydatki na szkolenia (w stosunku do całości kosztów pracy w przedsiębiorstwie), - liczba przeszkolonych kierowników niskiego szczebla, - liczba przeszkolonych pracowników technicznych, - liczba przeszkolonych pracowników bezpośrednio produkcyjnych lub obsługi klienta, - liczba przeszkolonych sprzedawców
„Głos pracownika”	- stosowanie TQM, - procent pracowników produkcyjnych biorących udział w pracy zespołowej, - uzwiązkowanie załogi przedsiębiorstwa
Organizacja pracy	- procent pracowników z rotacją stanowisk na stanowiskach nie kierowniczych, - liczba szczebli zarządzania, - procent pracowników na stanowiskach niekierowniczych, którzy pracują w zespołach wykorzystujących samoorganizację, - stosowanie benchmarkingu, - elastyczność czasu pracy, - dopuszczanie podziału pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Black, Lynch 2005, s. 222-224].

stwach nieprodukcyjnych byli to menedżerowie oddziałów lokalnych. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 20 osób [Black, Lynch 2005, s. 216].

Pomiar kapitału organizacyjnego z zastosowaniem modeli matematycznych

W ramach drugiego podejścia budowane są modele, w których podejmowana jest próba pomiaru kapitału organizacyjnego poprzez ustalenie jego wpływu na efekty osiągane przez przedsiębiorstwo. Najczęściej badanie to jest przeprowadzane w oparciu o dane gromadzone w różnego rodzaju bazach danych, prowadzonych przez instytucje będące odpowiednikami polskiego GUS-u, lub różnego rodzaju stowarzyszenia branżowe, fundacje itp.

Jeden z opisanych w literaturze modeli został zaprezentowany przez B. Leva i S. Radhakrishnana [2005]. W modelu tym założono, że przychody (SALE), czyli rezultat uzyskiwany na wyjściu przedsiębiorstwa, można przedstawić jako funkcję najważniejszych

elementów wejściowych. Za wejściowe uznano rzeczowe aktywa trwałe (PPE), pracę ludzką (EMP – uwzględnianą w modelu w postaci liczby zatrudnionych pracowników) oraz kapitał powiązany z działaniami innowacyjnymi i rozwojowymi – R&D (RND – reprezentuje aktywa niematerialne). Pomiar kapitału organizacyjnego w omawianym modelu wykonuje się z wykorzystaniem następującej funkcji (wzór 1) [Lev, Radhakrishnan 2005, s. 77]:

$$SALE_{it} = a_{0it}PPE_{it}^{b_{1t}}EMP_{it}^{b_{2t}}RND_{it}^{b_{3t}}e_{it} \quad (1)$$

gdzie:

$SALE_{it}$ – przychody przedsiębiorstwa
i w roku t ,

a_{0it} – kapitał organizacyjny,

PPE_{it} – wartość netto rzeczowych aktywów trwałych,

EMP_{it} – liczba zatrudnionych,

RND_{it} – środki przeznaczone na badania i rozwój,

e_{it} – wskaźnik błędu (ang. *error term*).

Zmienna „kapitał organizacyjny” jest modelowana zgodnie z następującym równaniem (wzór 2) [Lev, Radhakrishnan 2005, s. 78]:

$$\log(a_{oit}) = b_{0t} + b_{0st} \log(SGA_{it}) \quad (2)$$

gdzie:

a_{oit} – kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa i w roku t ,

b – składniki kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa: b_{0st} – kapitał organizacyjny występujący powszechnie w przedsiębiorstwach (np. ogólnie stosowane rozwiązania organizacyjne, poziom wiedzy w społeczeństwie itp.), $b_{0st} \log(SGA_{it})$ – kapitał organizacyjny specyficzny dla rozpatrywanego przedsiębiorstwa (np. struktura firmy, powiązania z dostawcami, procesy biznesowe, wewnętrzne regulaminy, itp.)

SGA_{it} – suma wszystkich bezpośrednich i pośrednich wydatków związanych z uzyskaniem przychodów ze sprzedaży oraz kosztów ogólnych zarządu przedsiębiorstwa i w roku t .

W analizie wykorzystano dane z Compustat Annual Database. Do badania zostały zakwalifikowane przedsiębiorstwa, w których zarówno sprzedaż roczna jak i aktywa ogółem przekroczyły kwotę 5 mln. dolarów [Lev, Radhakrishnan 2005, s. 79-80]. Współczynnik determinacji² (R^2) dla modelu został określony na poziomie 0,625 [Fiala, Borůvková 2012, s. 124].

O. Ludewig i D. Sadowski do pomiaru kapitału organizacyjnego wykorzystali zmodyfikowaną funkcję produkcji Cobba-Douglassa. Model ten w swojej istocie jest bardzo zbliżony do koncepcji pomiaru zaproponowanej przez B. Leva i S. Radhakrishnana. Matematycznie przedstawia go następujące równanie (wzór 3):

$$Q_{it} = A \Omega_{it}^{\beta_1} K_{it}^{\beta_2} L_{it}^{\beta_3} \quad (3)$$

gdzie:

Q – efekt uzyskany w przedsiębiorstwie i w okresie t ,

Ω – kapitał organizacyjny,

K – nakład kapitału,

L – nakład pracy niezbędny do osiągnięcia Q w przedsiębiorstwie i w okresie t ,

A – stała reprezentująca ogólną efektywność przedsiębiorstwa,

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – współczynniki określające efekty skali.

Model ten został zweryfikowany z zastosowaniem danych pochodzących z niemieckich przedsiębiorstw z lat 1993-2006. Występujące w nim zmienne niezależne objaśniły zmienną zależną (współczynnik determinacji – R^2) na poziomie 0,34 [Ludewig, Sadowski 2009, s. 406].

Z kolei R. Fiala i J. Borůvková wskazują na możliwość wyceny kapitału organizacyjnego z wykorzystaniem równania regresji liniowej ($y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$). Zaproponowane równanie opisuje zależność poziomu sprzedaży (SALES) od rzeczowych aktywów trwałych (TFA) i kosztów wynagrodzeń (SC). Autorzy modelu przyjęli założenie, że występuje zależność pomiędzy kapitałem organizacyjnym a TFA i SC. Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem danych pochodzących z czeskich przedsiębiorstw zgromadzonych w bazie Creditinfo. Liczebność próby wyniosła 2.796. Poszczególne współczynniki w modelu przyjęły następujące wartości (wzór 4) [Fiala, Borůvková 2012, s. 128]:

$$SALES = 97696 + 0,25TFA + 3,62SC \quad (4)$$

Współczynnik determinacji (R^2) dla powyższego modelu wyniósł 0,37 [Fiala, Borůvková 2012, s. 129].

Uwagi końcowe

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu zestawienie podejść stanowi jedynie wstęp do szerszego omówienia metodyki pomiaru kapitału organizacyjnego. Tematyka ta jest ważna z punktu widzenia różnych grup interesariuszy, z uwagi na fakt, że kapitał organizacyjny stanowi istotny czynnik efektywnego funkcjonowania i wzrostu przedsiębiorstwa. Pomimo to próby jego pomiaru są podejmowane przez nieliczne przedsiębiorstwa, a ich wyników na próżno szukać w zestawianych przygotowywanych na potrzeby rynków finansowych. A przecież zarówno menedżerowie jak i inwestorzy byłiby zainteresowani tego typu informacjami na potrzeby lepszego planowania rozwoju organizacji lub szacowania jej potencjału wzrostowego.

Pomiar kapitału organizacyjnego jest zadaniem trudnym. Pierwsza i zarazem podstawowa

² Współczynnik determinacji jest miarą dopasowania modelu. Informuje o tym, jaka część zmienności zmiennej objaśnianej została wyjaśniona przez model.

kwestia to niejednoznaczne zdefiniowanie samego pojęcia „kapitał organizacyjny”, jak również problematyczność oddzielenia jego elementów od pozostałych składników kapitału intelektualnego. W literaturze funkcjonuje wiele ujęć tego problemu. Druga kwestia to dobór metody. W świetle powołanych badań można posłużyć się metodą ankietową lub zbudować model i zweryfikować jego poprawność. Ponadto w badaniu z zastosowaniem metody ankietowania wynik będzie uzależniony od doboru respondentów

(szczebel wykonawczy, kierownictwo średniego i wyższego szczebla), sposobu pomiaru i rodzaju badanych praktyk organizacyjnych. Z kolei przeanalizowane modele matematyczne uwzględniają stosunkowo niewielką liczbę zmiennych niezależnych, które w dodatku najczęściej odzwierciedlają osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wyniki sprzedaży. Takie założenie, przy dużej zmienności otoczenia gospodarczego, może w niektórych przypadkach nie być miarodajne.

Literatura:

1. Beyer K., *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania*, [w:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, „Przedsiębiorstwa w procesie zmian”, nr 17, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
2. Black S.E., Lynch L.M., *Measuring Organizational Capital in the New Economy*, [in:] *Measuring Capital in the New Economy*, (eds.) C. Corrado, J. Haltiwanger, D. Sichel, University of Chicago Press, Chicago 2005.
3. Fiala R., Borůvková J., *The Valuation of Organizational Capital*, “Journal of Competitiveness”, 2012 vol. 4, Issue 4.
4. Jurczak J., *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 11.
5. Lev B., Radhakrishnan S., *The Valuation of Organisation Capital*, [in:] *Measuring Capital in the New Economy*, (eds.) C. Corrado, J. Haltiwanger, D. Sichel, University of Chicago Press, Chicago 2005.
6. Ludewig O., Sadowski D., *Measuring Organizational Capital*, “Schmalenbach Business Review”, 2009, No. 61 (4).
7. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wyceniania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
8. Sopińska A., *Kapitał intelektualny w zarządzaniu, od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, nr 41, Warszawa 2007.

INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI¹

Wstęp

Zarządzanie przez wartości (*Management by Values* – dalej ZPW) jest jedną z koncepcji, która próbuje przedstawić odmienny punkt widzenia na integrację członków organizacji, jak i na jej przetrwanie. Nie bez kozery uznaje się, że dzięki wartościom firma może być nieśmiertelna, a synteza badań nad przeżywalnością przedsiębiorstw prowadzi do tezy: „źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, a ściślej: silne poczucie i świadomość własnych głównych wartości, ich niezmienność wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy” [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 13].

Analizując literaturę przedmiotu poświęconą tej koncepcji, można dostrzec silne przekonanie autorów o sile wartości i ich pozytywnym wpływie na funkcjonowanie organizacji pod warunkiem poprawnego zarządzania nimi. Zdaniem S. Lachowskiego [2012, s. 230] „wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania przez wartości”.

Pomimo krytycznych uwag formułowanych pod adresem faktycznych możliwości kształtowania wartości zgodnie z wolą zarządzających, w piśmiennictwie dominuje przekonanie, iż jest to wykonalne, co potwierdza się odpowiednimi studiami przypadków. Daje to asumpt do podjęcia prac badawczych nad identyfikacją instrumentarium zarządzania przez wartości.

W związku z powyższymi przesłankami za cel główny opracowania przyjęto określenie rodzin i szczegółowych metod zarządzania stosowanych w zarządzaniu przez wartości. W pierwszej kolejności omówiono wartości organizacyjne, będące głównym punktem odniesienia dla przedmiotu ZPW. Zagadnienia terminologiczne są kontynuowane w punkcie

poświęconym definicjom zarządzaniu przez wartości. Część empiryczną badań stanowią wyniki analiz dwóch studiów przypadków, które pochodzą z odmiennych obszarów². Pierwszym z nich jest zakon Jezuitów, drugim – mBank. Pomimo takiego zróżnicowania, podstawą ich działania są wartości. W każdym z opisów wyszczególniono rodziny i metody pomocnicze ZPW. W kolejnym punkcie opracowania podsumowano stosowane metody w ZPW, co konstytuuje zbiór tych instrumentów. W zakończeniu zwrócono uwagę na konieczność dalszych badań z prezentowanej tematyki, jak i na ograniczenia przeprowadzonej analizy.

Istota i rodzaje wartości organizacyjnych

Wartości organizacyjne odnoszą się do wszystkich pracowników danej organizacji. Zwraca się uwagę na ich rolę w wyjaśnianiu zjawisk dotyczących: tożsamości, kultury, dopasowania pracownika do organizacji (*person-organisation fit*) i socjalizacji [Bourne, Jenkins 2013]. Podane wątki są tylko nielicznymi z kilku, do których wyjaśnienia wartości organizacyjne mogą być przydatne. Za najistotniejsze uważa się ich związki z kulturą i instytucjonalizacją. Kulturę interpretuje się jako „system znaczeń wspólnych dla wszystkich członków społeczności ludzkich, które określają, co jest dobre, a co złe, właściwe i niewłaściwe oraz wskazują im odpowiednie sposoby myślenia i wzorce zachowań” [Watson 2001 s. 29]. Potwierdza to relację kultury organizacyjnej z ZPW.

Zdaniem A. Stachowicz-Stanusch [2007] główne wartości można rozpatrywać jako:

- nośnik nieśmiertelności organizacji,
- dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa,
- element integrujący pracownika z przedsiębiorstwem,
- katalizator atmosfery pobudzenia organizacyjnego,

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

² Ze względu na ograniczone ramy redakcyjne zawężono opis tych przypadków tylko do otrzymanych wyników.

- element motywujący jednostkę do działania,
- generatory zyskowności,
- przywabiacz talentów,
- czynnik wspomagający zarządzanie zmianą,
- drogowskaz w czasie kryzysu.

Jednakże jak zwracają na to uwagę H. Bourne i M. Jenkins [2013] brakuje zgodności wśród naukowców odnośnie do wspólnej definicji wartości organizacyjnych. Z tego względu autorzy przyjmują ich określenie jako ogólne wartości, którymi kierują się członkowie organizacji przy wyborach lub ocenie zachowania. Z reguły wartości organizacyjne tworzą system wartości, które na ogół stanowi niewielka ich liczba. Autorzy wyjaśniają, że zmiany wartości mają charakter ciągły i są konsekwencją uczenia się.

H. Bourne i M. Jenkins wskazują, że można wyszczególnić kilka rodzajów wartości. Wymienieni autorzy wskazują na wartości:

- formalne³ (*espoused*) – utożsamiane z oficjalną listą wartości organizacji umieszczaną w informacjach promocyjnych, najczęściej wyrażonych przez kierownictwo,
- przypisywane (*attributed*) – wymieniane przez pracowników, niepełniących stanowisk kierowniczych, jako charakterystyczne dla organizacji. To głównie one stanowią zmienną w ocenie dopasowania pracownika do organizacji,
- współdzielone (*shared*) – wspólne dla pracowników, stanowiące agregację wartości pojedynczych osób, uznawane za podstawę systemu organizacyjnych wartości,
- pożądane, oczekiwane (*aspirational*) – wyrażające wartości, do których się dąży (aspiruje).

Charakterystyka zarządzania przez wartości

ZPW nie doczekało się jednolitej definicji. Jak to często bywa w przypadku nowych terminów, każdy z autorów przyjmuje własną interpretację, uwzględniając nieco odmienny punkt widzenia. Przykładowo K. Krzakiewicz [2012, s. 8] uważa, że ZPW może być traktowana jako metoda zarządzania trzema rodzajami wartości organizacyjnych, do których zalicza: wartości pragmatyczne, wartości etyczne i społeczne oraz wartości emocjonalne. W tym ujęciu kluczowym terminem są wartości organizacyjne.

Wartości zasadnicze są też nazywane: wartościami nadrzędnymi, wspólnymi wartościami, systemem przekonań, credem, filozofią działania [Lachowski 2012, s. 231].

W polskiej literaturze przedmiotu podejmowano próby przedstawienia ZPW w odniesieniu do różnych sektorów bądź branż, a także do konkretnych studiów przypadków:

- firm rodzinnych [Stawicka 2010],
- organizacji ochrony zdrowia [Lewandowski 2010],
- sektora górniczego [Kudęłko, Juzyk, Zaremba 2011],
- administracji publicznej [Suchanek 2012]
- Poczty Polskiej [Świątek-Barylska 2010],
- mBanku [Lachowski 2012, 2013].

Nieznacznie odmiennie ujęcie wartości przedstawia K. Gadomska-Lila [2010], która identyfikuje je przez pryzmat cech i wzorców kultury organizacyjnej.

Pierwsze użycie frazy „*management by values*” miało miejsce na przełomie lat 80. i 90. XX w., a autorstwo koncepcji przypisuje się K. Blanchardowi i M. O'Connorowi. Wymienieni autorzy opublikowali w 1997 r. książkę pod tytułem „*Managing by Values*”⁴, chociaż w tym samym roku S.L. Dolan i S. Garcia wydali w języku hiszpańskim monografię o analogicznym tytule. Praca Dolana i Garcii została najpierw przetłumaczona na francuski (1999 r.), stając się później podstawą pod anglojęzyczne opracowania [Dolan, Garcia 2002].

K. Jaakson [2009, s. 23] trafnie zauważyła, że wielu autorów używało innych określeń, pisząc w zasadzie o analogicznej koncepcji. Korzystano z takich zwrotów, jak: *value management*, *managing values*, *management of values*, *values-based management*, *values-driven management*, *values-based leadership*.

Zdaniem K. Blancharda i M. O'Connora podstawą ZPW są cztery filary, które określają skrótem CEOS, nawiązując w ten sposób do idei, że każdy pracownik powinien czuć się liderem. Litery odpowiednio oznaczają:

- C – *customers* – klienci,
- E – *employees* – pracownicy,
- O – *owners* – właściciele,
- S – *significant other* – „inni ważni”, czyli interesariusze zewnętrzni [Blanchard, O'Connor 1998, s. 24-25].

³ Alternatywne tłumaczenia to: zaakceptowane, głoszone.

⁴ Polska edycja miała miejsce już w 1998 r.

K. Blanchard i M. O'Connor wskazują na kilka metod, lecz używają na ich określenie własnych nazw, takich jak: „Ludzie Nastawieni na Rozwiązywanie Problemów”, „Praktyczny Plan Niwelowania Niedociągnięć” lub proces „zadania nastawione na rozwiązywanie problemów” [Blanchard, O'Connor 1998, s. 74-75, 78]. Z tego powodu trudno je uznać za klasyczne, szerzej rozpropagowane w literaturze przedmiotu. Ich charakter nawiązuje do zespołowych metod rozwiązywania problemów i wdrożenia zmian.

Powyższą charakterystykę ZPW należy uzupełnić o opis Dolana i Garcii, który można podzielić na dwa uzupełniające się zagadnienia [Dolan, Garcia 2002, s. 103]. Pierwsze ma charakter metodyczny, co wyraża się w określeniu „nowe” narzędzie przywództwa strategicznego, natomiast drugie dotyczy samych wartości jako podstawy interpretacyjnej wizji.

Należy dodać, że w propozycji cytowanych autorów ZPW stanowi kontynuację zarządzania przez cele. Odzwierciedla to trendy w: zwiększaniu autonomii i odpowiedzialności przez pracowników, pracy zespołowej i sieciowej, spłaszczania struktur, a także pełnienia przez menedżerów roli liderów. Autorzy przedstawiają następujący związek przyczynowo-skutkowy: wartości → cele → rzeczywistość [Dolan, Garcia 2002, s. 106], ale nie charakteryzują toku postępowania. ZPW rozpatrywany jest z dwóch punktów widzenia. Pierwszym z nich jest traktowanie wartości jako atraktorów. W takim ujęciu zmniejsza to złożoność organizacyjną, pozwalając na wprowadzenie uporządkowania i regularności. Zdaniem Dolana i Garcii jest to podstawowa funkcja zarządzania przez wartości. Drugą funkcją jest przeprojektowanie kultury organizacyjnej celem dopasowania strategicznej zmiany w adaptacji organizacji do uwarunkowań otoczenia i przezwyciężania wewnętrznych napięć. W ten sposób ZPW wpisuje się w ideę zarządzania zmianą.

Studia przypadków

Próbę ustalenia obszarów i metod odpowiednich dla ZPW autor niniejszego opracowania podjął na podstawie analiz dwóch wspomnianych we wstępie studiów przypadków: zakonu Jezuitów i mBanku. Wybór ich był celowy. Pomimo, że reprezentują różne organizacje pozwalają na wstępną identyfikację metod, wspomagających wdrożenie i funkcjonowanie ZPW.

M. Hopej i R. Kamiński [1999] zwrócili uwagę, iż w pracy H. Geiselharta [1997] poświęconej zakonowi Jezuitów znajduje się kilka istotnych odniesień do zarządzania przedsiębiorstwem. Wykorzystana przez H. Geiselharta analogia, choć nie pozbawiona słabości, skłania do refleksji nad uwzględnieniem kilkusetletniej historii organizacji w naukach o zarządzaniu. Jednym z głównych powodów jest fakt, że zakon założony w 1534 r. przeżył wiele zmian, w tym także tych o charakterze przełomowym (kasata zakonu w 1773 r.), a pomimo tego wciąż trwa i funkcjonuje. Autorzy formułują dwa główne wnioski, jakie warto wyciągnąć na podstawie opisu zakonu Jezuitów w odniesieniu do teorii i praktyki zarządzania:

- ucząca organizacja nie musi charakteryzować się słabą strukturą i niskim stopniem hierarchizacji,
- „przedsiębiorstwa mogą funkcjonować i rozwijać się zgodnie z pewną myślą przewodnią, wyznaczającą wyidealizowany cel, obiecujący lepszą przyszłość” [Hopej, Kamiński 1999, s. 17].

Zarządzanie przez ideę w takim ujęciu jest oparte na pewnych założeniach, które autorzy upatrują w zaleceniach H. Geiselharta dla zarządzających przedsiębiorstwem przyszłości:

- 1) „przejmować odpowiedzialność za lepszy świat. Oznacza to, że zdobywane w wyniku osobistego doskonalenia umiejętności powinny być wykorzystywane w doskonaleniu świata zewnętrznego,
- 2) uczyć się nowych technik adaptacji, co powinno być powiązane z uczeniem się tworzenia nowych rozwiązań,
- 3) dążyć do konsensusu, tj. do takiej sytuacji, w której energia pracowników ukierunkowana jest na osiągnięcie wspólnymi siłami wspólnego celu,
- 4) wprowadzać elastyczne rozwiązania strukturalne, sprzyjające zarówno dobremu samopoczuciu, jak i rozwojowi pracowników (...),
- 5) myśleć międzykulturowo i postrzegać ludzi innych kultur jako członków najbliższej rodziny (braci),
- 6) przywiązywać dużą wagę do doboru personelu,
- 7) rozwijać wspólnotę duchową poprzez formułowanie i propagowanie nadrzędnej idei, nadającej orientację w działaniu wszystkim pracownikom,

Tabela 1. Obszary i metody zarządzania przez wartości

Założenie	Obszary zarządzania i rodzaje metod
1. Przejmować odpowiedzialność za lepszy świat.	Społeczna odpowiedzialność biznesu, Zarządzanie relacjami z interesariuszami
2. Uczyć się nowych technik adaptacji.	Zarządzanie wiedzą, Metody twórczego rozwiązywania problemów, Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego
3. Dążyć do konsensusu.	Metody pracy zespołowej
4. Wprowadzać elastyczne rozwiązania strukturalne.	Elastyczne formy zatrudnienia, Elastyczne struktury organizacyjne
5. Myśleć międzykulturowo.	Zarządzanie międzykulturowe
6. Przywiązywać dużą wagę do doboru personelu.	Metody selekcji i rekrutacji
7. Rozwijać wspólnotę duchową poprzez formułowanie i propagowanie nadrzędnej idei.	Metody rozwinięcia strategii, Metody integracji pracowników
8. Pracować nad samym sobą.	Zarządzanie przez wyniki (<i>performance management</i>), Metody oceny pracowników, Audyt wewnętrzny.

Źródło: opracowanie własne.

8) pracować nad samym sobą, tj. ciągle przeprowadzać krytyczną analizę swoich poczyną” [Hopej, Kamiński 1999 s. 16-17]. Znamienne jest, że pierwsze z nich autorzy nie uznali za podstawowe, choć z perspektywy rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu,

ta wytyczna wpisuje się w szeroko rozumianą koncepcję zrównoważonego rozwoju.

Przedstawione założenia można odnieść do odpowiadających im obszarów zarządzania, a w niektórych przypadkach wskazanie konkretnych grup metod. Ich zestawienie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 2. Metody pomocnicze zarządzania przez wartości w mBanku

Etap	Rodzaje metod pomocniczych
1. Określenie wartości	– metody tworzenia profilu kompetencji behawioralnych, – metody pracy zespołowej
2. Komunikacja zasadniczych wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji	– metody komunikacji wewnętrznej, – metody komunikacji zewnętrznej, – metody public relations
3. Przełożenie zasadniczych wartości na działania przedsiębiorstwa na wszystkich płaszczyznach jego aktywności	– metody rekrutacji: testy kompetencyjne, zadania sytuacyjne, ćwiczenia praktyczne badające poziom określonych kompetencji, kwestionariusze rekrutacyjne, rozmowy kwalifikacyjne z użyciem scenariuszy i wywiad behawioralny, – działania <i>employer branding</i> , – metody doskonalenia kompetencji pracowniczych: szkolenia i edukacja wewnętrzna, program adaptacyjny, szkolenia rozwijające kompetencje, program sukcesji, centra oceny (<i>Assessment Centre</i>), centra rozwoju (<i>Development Centre</i>) i program zarządzania talentami, – metody oceny okresowej pracowniczey, – metody kształtowania wynagrodzeń i motywacji pracowników: system premiowy, programy rozwojowe, awanse stanowiskowe i finansowe, – metody budowania kultury organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

W drugim analizowanym przypadku – mBank – wdrożenie ZPW do tej organizacji przedstawił szczegółowo S. Lachowski [2012, 2013]. Na bazie przedstawionego opisu można wskazać podstawowe narzędzia wykorzystywane w tym procesie, co przedstawia tabela 2.

Główne rodziny metod stosowane w zarządzaniu przez wartości

W świetle powyższych rezultatów, instrumentarium ZPW wydaje się być obszerne. Na podstawie opinii wyrażonych przez różnych autorów można zestawiać sugestie dotyczące najodpowiedniejszych z nich.

Przykładowo w wyniku dyskusji w ramach okrągłego stołu, zorganizowanego przez THINKTANK, w którym udział wzięli praktycy specjalizujący się we wdrażaniu wartości, dyrektorzy HR, specjaliści od komunikacji, właściciele firm konsultingowych, eksperci zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdzono, że „sednem metod zarządzania przez wartości jest oddziaływanie na kulturę organizacyjną tak, aby uporządkować relacje wewnątrz organizacji (zarówno przełożony-pracownik, jak i między współpracownikami) i relacje z otoczeniem (z klientami, dostawcami, podmiotami finansującymi)” [Wartości w zwierciadle prawdy 2013, s. 52].

Do głównych rodzin metod służących ZPW należy zaliczyć:

- 1) metody zarządzania zasobami ludzkimi,
- 2) metody komunikacji.

W pierwszym przypadku dotyczy to głównie:

- metod rekrutacji,
- metod rozwoju pracowników,
- metod oceny pracowniczej,
- metod kształtowania wynagrodzeń,
- metod motywacji.

W drugim:

- metod komunikacji wewnętrznej,
- metod komunikacji zewnętrznej.

Powyższe zestawienie w sposób syntetyczny porządkuje kluczowe metody odnoszone do ZPW. Nie są one nowe, ani też nie charakteryzują się istotną odmiennością względem ich opisów w literaturze im poświęconej. To, co różnicuje powyższe metody w ZPW to uwzględnienie w nich wartości jako podstawy, punktu referencyjnego.

Zakończenie

W prawidłowym wdrożeniu i funkcjonowaniu ZPW służą odpowiednie metody zarządzania. Zidentyfikowane instrumenty należy traktować jako potencjalny zbiór tych sposobów, które w danej organizacji mogą być przydatne, a ich wybór pozostawiony jest menedżerom. Z punktu widzenia przyszłych badań wydaje się być interesujące dokonanie analizy preferencji stosowania danych rozwiązań organizatorskich z uwzględnieniem kryteriów ich wyboru przez przedsiębiorstwa.

Bez wątpliwości ograniczeniem w przedstawieniu zagadnienia ZPW jest jego specyfika, która powoduje, że jego wdrożenie wpływa na całą firmę. W konsekwencji rezultaty ZPW widać „w różnych wymiarach działania przedsiębiorstwa, związanych nie tylko z zachowaniami i postępowaniem pracowników, ale też z efektywnością organizacji czy wynikami finansowymi” [Wartości w zwierciadle prawdy 2013, s. 48]. Z tego względu wpływ ZPW nie zawsze jest w pełni widoczny i możliwy do uchwycenia. Ogranicza to możliwość określenia wszystkich rozwiązań, które wykazują związek z ZPW.

Literatura:

1. Blanchard K.H., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
2. Bourne H., Jenkins M., *Organizational Values: A Dynamic Perspective*, "Organization Studies", 2013, 34/4.
3. Dolan S.L., Garcia S., *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, "Journal of Management Development", 2002, nr 21/2.
4. Gadomska-Lila K., *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3-4.
5. Geiselhart H., *Das Managementmodell der Jesuiten: ein Erfolgskonzept für das 21. Jahrhundert*, Gabler, Wiesbaden 1997.

6. Hopej M., Kamiński R., *Model zarządzania zakonem Jezuitów. Analogie do zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 5.
7. Jaakson K., *Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*, Tartu Univ. Press, Tartu 2009.
8. Krzakiewicz K., *Management by Values – a strategic dimension*, „Management”, 2012, nr 16/2.
9. Kudełko J., Juzyk A., Zaremba L., *Wpływ zarządzania przez wartości na efektywność przedsiębiorstwa górniczego*, „Przegląd Górniczy”, 2011, nr 10.
10. Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
11. Lachowski S., *Od wartości do działania: przywództwo w czasach przełomowych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.
12. Lewandowski R.A., *Zarządzanie przez wartości w organizacjach ochrony zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie”, 2010, nr 2.
13. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości: jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
14. Stawicka E., *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, 2010, nr 10 (25)/2.
15. Suchanek M., *Zarządzanie przez wartości w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Administracyjne”, 2012, nr 4-25/772.
16. Świątek-Barylska I., *Zarządzanie przez wartości jako podstawa trwania i rozwoju organizacji – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, nr 598.
17. *Wartości w zwierciadle prawdy*, „Magazyn THINKTANK”, 2013, nr 18.
18. Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.

WYBRANE KONCEPCJE I METODY WYKORZYSTYWANE W DOSKONALENIU ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Wprowadzenie

Otwartość przedsiębiorstw na zmiany i zdolność ciągłego dostosowywania ich działań do warunków otoczenia wymaga dostrzegania i odpowiadania na potrzeby klientów poprzez tworzenie dla nich nowych wartości. Łańcuch wartości jako jeden z modeli obrazujących system tworzenia wartości w przedsiębiorstwie pozwala na identyfikację procesów realizowanych w organizacji oraz ocenę efektywności ich osiągania, dzięki ustaleniu i opracowaniu określonych miar i sposobów pomiaru wyników tych procesów.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie różnorodnych koncepcji i metod, które służą pomocą w podnoszeniu efektywności łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W opracowaniu wyjaśniono podstawowe pojęcie, jakim jest łańcuch wartości, wskazano na zakres działań podejmowanych w doskonaleniu łańcucha wartości, zaprezentowano klasyfikację koncepcji i metod wykorzystywanych w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz syntetycznie scharakteryzowano wybrane koncepcje i metody.

Pojęcie łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Łańcuch wartości (*value chain*) jest jedną z istotnych koncepcji ukazujących proces „dodawania” wartości do produktu. W literaturze przedmiotu jest on bardzo różnie definiowany, ale jak można zauważyć ze zasadniczą kwestią w każdej interpretacji jest położenie nacisku na tworzenie wartości dodanej (dla klienta) stanowiącej konsekwencję realizacji uporządkowanych ze sobą procesów. Tabela 1 prezentuje wybrane definicje łańcucha wartości.

Tabela 1. Interpretacja pojęcia „łańcuch wartości”

Autor	Definiowanie łańcucha wartości
P. Drucker	Jest uporządkowanym ciągiem różnego rodzaju funkcji (działań), generujących wartość produktu, która jest określona przez relacje rynkowe między firmą a nabywcą.
M.E. Porter	To ściśle określony strumień różnego typu działań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwa, tworzące w różny sposób wspólny system wartości.
J. Rokita	To ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej.
A. Stabryła	Jest ciągiem powiązanych ze sobą (szeregowo lub równolegle) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Drucker 1976, s. 120; Rokita 2005, s. 196; Porter 2006, s. 58; Stabryła 2007, s. 165].

W łańcuchu wartości przedsiębiorstw nastąpiło wiele ważnych zmian, które zostały wywołane zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Do czynników, które mają istotny wpływ na strukturę łańcucha wartości zalicza się: dekompozycję, specjalizację, delokalizację konfigurację, integrację, eksternalizację, globalizację, kooperację, wirtualizację, rekombinację, koordynację [Aurik, Jonk, Willen 2003, s. 12, s. 32-36]. Szczególne znaczenie dla przemian łańcuchów wartości dodanej firm mają szeroko stosowane systemy informatyczne, nowe sposoby komunikowania i zarządzania ponadgraniczną działalnością korporacji.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

Doskonalenie łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Doskonalenie procesów tworzących łańcuch wartości przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach funkcjonowania staje się obecnie ważnym wyzwaniem dla całej organizacji. Polega ono na stałym poszukiwaniu możliwości ulepszania w codziennej działalności realizowanych procesów, a także usprawnianiu relacji między procesami. Potrzebę tę wywołuje nieustanna konkurencja kosztowa, a także presja na podnoszenie szeroko rozumianej jakości. Samo doskonalenie procesów akcentowane jest w różnych koncepcjach i metodach zarządzania, między innymi w filozofii *kaizen*, zarządzaniu jakością, logistyce czy zarządzaniu wiedzą.

Metodyka doskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa w ujęciu diagnostycznym obejmuje następujące fazy postępowania:

1. Określenie celu doskonalenia systemu łańcucha wartości przedsiębiorstwa.
2. Wskazanie kryteriów oceny modelu łańcucha wartości.
3. Ustalenie rodzaju modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa i jego ocena.
4. Opracowanie wariantów doskonalenia istniejącego łańcucha wartości przedsiębiorstwa zgodnie z przyjętym modelem łańcucha wartości.
5. Wybór wariantu ostatecznego łańcucha wartości (wykorzystując kryteria oceny) i opracowanie projektu szczegółowego udoskonalonego modelu łańcucha wartości.
6. Wdrożenie i ocena efektywności udoskonalonego modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

W doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane różne koncepcje m.in.: M.L. Fishera [1997, s. 107-116], M. Christopfera [2000, s. 37-44], H.L. Lee [2002, s. 108, s. 144], D. Corstena i Ch. Gabriela [2002, s. 235], T. Klaasa [2003, s. 277].

Klasyfikacja koncepcji i metod pomocnych w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa

W zależności od przyjętego celu doskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa można wyróżnić dwa podejścia:

- podejście, w którym wykorzystywane metody służą radykalnym (rewolucyjnym)

zmianom łańcucha wartości: np. *Process Innovation, Business Process Reengineering, Business Process Redesign, Simultaneous Engineering, Time Compression Management, Fast Cycle Response, Big Picture Improvement*, itp.;

- podejście, w którym zastosowane metody pozwalają na stopniowe wprowadzanie zmian w doskonaleniu łańcucha wartości: np. *Process Value Analysis, Overhead Value Analysis, Activity Value Analysis, Business Process Improvement, Total Quality Management, Activity-based-costing, Lean Management, Outsourcing, Benchmarking, Just-in-time, Balance Scorecard*, itp.

W analizie i doskonaleniu łańcucha wartości wykorzystuje się różne koncepcje i metody, które można sklasyfikować posługując się wybranymi kryteriami przedstawionymi w tabeli 2.

Dalszy rozwój metod w doskonaleniu łańcucha wartości będzie wymagał wykorzystywania systemów informatycznych, które w znacznej mierze przyspieszają analizę zebranych wcześniej danych, porównywanie ich w czasie, pozwalają także tworzyć różne modele i symulacje, które zaoszczędzają środki i czas na ich tradycyjne konstruowanie.

Charakterystyka wybranych koncepcji i metod wykorzystywanych w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Poniżej zaprezentowano w sposób syntetyczny możliwości wykorzystania wybranych koncepcji i metod w doskonaleniu łańcucha wartości takich jak: QFD, analiza wartości (VA), mapa strumienia wartości (VSM), rachunek kosztów działań (ABC), *benchmarking*.

Metodą bardzo przydatną w analizie i doskonaleniu łańcucha wartości a służącą analizie preferencji i potrzeb klientów oraz projektowaniu nowego produktu jest **metoda QFD**. Metoda ta służy do transformacji wymagań klienta na warunki, jakie musi spełnić przedsiębiorstwo na kolejnych etapach wytworzenia i dostarczenia produktu, począwszy od projektowania, poprzez zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję aż po sprzedaż i serwis [Hamrol, Mantura 2004, s. 229]. Celem jest przełożenie potrzeb klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) na charakterystyki produktu, procesów i zasobów w łańcuchu wartości. Jest wykorzystywana w procesie

Tabela 2. Klasyfikacja koncepcji i metod według funkcji spełnianych w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa

1. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów przedsiębiorstwa
badanie rynku, badanie satysfakcji i zadowolenia klienta, badania ankietowe, sondaże, rozmowy bezpośrednie, obserwacje, wywiady, testy, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), <i>benchmarking</i> , analiza ABC, badania marketingowe, analiza wartości, diagram Ishikawy, TQM, analiza Pareto, dopasowanie funkcji jakości (QFD), technika <i>customer care</i> , analiza preferencji, analiza przyczynowa, analiza wrażliwości, metoda Vesteri, metoda szybkiej reakcji (QR), metoda efektywnej obsługi klienta (ECR), zarządzanie czasem (TBM).
2. Badanie i analiza procesów wpływających na tworzenie wartości dodanej
analiza procesowa, karta procesu, mapa procesu, macierz odpowiedzialności, macierz powiązań, analiza Pareto, metoda ABC, <i>reengineering</i> (BPR), QFD, FMEA, elastyczne systemy produkcji (FMS); <i>lean management</i> , <i>lean production</i> , BSC, analiza macierzy wpływu, metoda Vesteri, analiza wrażliwości, opinie ekspertów, mapowanie strumienia wartości (VSM), metoda SMED, zarządzanie wartością (VBM), zarządzanie wartością dodaną (VAM), audyt, <i>benchmarking</i> , analiza wartości produktu (PVA), analiza wartości procesu (PVA), <i>kaizen</i> .
3. Analiza kosztów w istniejącej konfiguracji łańcucha wartości
rachunek kosztów docelowych, analiza i planowanie działań, rachunek kosztów działań (ABC), budżetowanie, budżetowanie kosztów oparte na działaniach (ABB), zarządzanie oparte na działaniach (ABM), sterowanie rentownością produktów według grup klientów (obszarów sprzedaży), rekonstrukcja (reінżynieria) procesów gospodarczych (BPR), systemy „dokładnie na czas” (JIT), <i>benchmarking</i> , <i>controlling</i> , stałe usprawnianie (CI), analiza wskaźnikowa.
4. Badanie i ocena zasobów oraz kompetencji w łańcuchu wartości
analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza potencjału strategicznego, analiza zasobów, mapa kompetencji, analiza i ocena ryzyka, profile konkurencyjne, <i>benchmarking</i> , metody uczenia się, <i>outsourcing</i> , metody sterowania zapasami, metody sterowania produkcją (seria MRP), planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP), metoda MPR, metoda DRP, systemy sterowania produkcją (JiT, Kanban, OPT), metoda MPS, metoda SMED, metody planowania wielkości partii produkcyjnej, diagram Pareto, CPFR, <i>lean management</i> , <i>controlling</i> , metoda bilansowania potrzeb i zdolności operacyjnych zasobów, analiza kapitału ludzkiego, harmonogramy, analiza efektywności, metody analizy i doboru aktywów, analiza wąskich gardeł, macierz zdolności operacyjnych, analiza sytuacyjna, analiza decyzyjna, analiza niezawodności dostaw.
5. Badanie i ocena relacji w łańcuchu wartości firmy
mapa relacji, macierz portfolio Kraljica, analiza pięciu sił Portera, macierz skłonności do partnerstwa, BSC, zarządzanie zapasami przez dostawcę (VMI), zarządzanie zapasami przez odbiorcę u dostawcy (SMI), JIT, automatyczny proces sprzedaży (SFA), wsparcie obsługi klienta (CSS), zarządzanie relacjami z klientami (CRM), analiza RFM, analiza LTV, analiza opłacalności relacji klient – produkt, ciągłe uzupełnianie zapasów (CRP), wspólne zarządzanie zapasami (CMI), technika kooperacyjnego planowania, prognozowania i uzupełniania zapasów partnerów (CPFR), zarządzanie kategorią produktów (CM), EDI, MRP, ERP, TBM.
6. Projektowanie łańcucha wartości
mapa procesów, karta procesu, model procesu, <i>benchmarking</i> , <i>outsourcing</i> , <i>reengineering</i> , diagram Ishikawy, wykresy, schematy blokowe, analiza ABC, metoda ekspercka, burza mózgów, analiza morfologiczna, macierz odpowiedzialności, macierz powiązań, BSC, mapowanie strumienia wartości, rachunek kosztów, analiza kosztów, budżetowanie, analiza wskaźnikowa, metody uczenia się, harmonogram, analiza wąskich gardeł, analiza symulacyjna, analiza decyzyjna, zarządzanie wiedzą, metody informatyczne, metody symulacyjne, QFD, analiza wartości, TBM, zarządzanie ryzykiem, piramida wyników, pryzmat strategiczny.

Źródło: [Walas-Trębacz 2015, s. 448].

przeniesienia wartości na decyzje strategiczne i operatywne realizowanych operacji w łańcuchu wartości [Lowe, Ridgway 2000, s. 13]. Metoda QFD znajduje zastosowanie w odniesieniu zarówno do wyrobów, jak i usług [Obora 2000, s. 112]. Staje się ona narzędziem popularnym w różnych branżach, gdyż posiada dużą wartość użytkową i poznawczą, ale wymaga dużej wiedzy i doświadczenia oraz pomysłowości w tworzeniu rozwiązań a także powiązania z analizą przyczynową.

Ważną metodą wykorzystywaną w badaniu i ocenie procesów tworzących wartość produktu jest **analiza wartości (AW)**. Metoda ta może być stosowana do badania produkowanego lub projektowanego wyrobu, badania procesów produkcyjnych, badania prac administracyjno-biurowych [Cirtin 1966, s. 54]. Podstawą AW jest zidentyfikowanie funkcji produktu (określanej jako zdolność do osiągnięcia założonego wyniku) a następnie zbadanie możliwych wariantów uzyskania tych funkcji oraz wybranie takiego sposobu wytwarzania i dostarczania produktu, który powoduje najwyższą wartość wskaźnika efekt/koszt. Cele analizy i kształtowania wartości są osiągane poprzez: poprawę satysfakcji klienta wynikającą z jakości produktu, podniesienie poziomu obsługi oraz korzyści klienta czerpanych z produktu; oddziaływanie różnymi sposobami na obniżenie kosztów produktów w łańcuchu wartości; wzrost efektywności działań, poprawę sprawności przepływu materiałowego, efektywne wykorzystanie zasobów; wzrost zyskowności poszczególnych produktów i grup produktów, klientów, rynków oraz kanałów dystrybucji [Śliwczyński 2011, s. 196]. Współcześnie AW jest wciąż wykorzystywaną metodą, a nawet w ostatnich latach można zauważyć coraz częstsze sięganie po nią w przemyśle metalowym, chemicznym, komputerowym i informatycznym, w transporcie oraz innych [Morgan 2003, s. 41]. Użyteczność metody AW jest w znacznym stopniu uzależniona od wyników analizy przyczynowej, doświadczenia pracowników, trafności doboru analizowanych czynników wpływających na wartość i działań w łańcuchu. AW pomimo swojej wysokiej użyteczności jest metodą pracochłonną, kosztowną, wymagającą wielu obiektywnych pomiarów i analiz a także twórczego myślenia w kształtowaniu rozwiązań [Wawak 2012].

Kolejna metoda pomocna w doskonaleniu łańcucha wartości to **mapowanie strumieni**

wartości (VSM). Metoda ta pomaga zobaczyć i zrozumieć przepływy rzeczowe, finansowe i informacyjne w łańcuchu wartości [Czerska 2009, s. 18]. Jest to instrument służący analizie wszystkich etapów przepływu produktu. Jest pomocny w skorelowaniu i ocenie oddziaływania procesów na wartość produktu finalnego podczas jego wytwarzania i dostarczania. Opracowanie mapy strumienia wartości pozwala także na identyfikację działań niedodających wartości (m.in. marnotrawstwa i nadprodukcji, poprawiania błędów, nieracjonalnego transportu, nadmiernych zapasów, kolejki i oczekiwania) i ukierunkowuje kadrę kierowniczą na podejmowanie działań „wyszczuplających” i korygujących procesy [Rother, Shook 1999, s. 23-25]. Metoda VSM sprawdza się zarówno w firmach produkcyjnych, gdzie śledzi się drogę produktu (od surowca po produkt gotowy), jak i usługowych (od początku do końca realizacji zamówienia), co oznacza, że można ją zastosować we wszystkich organizacjach. Jest metodą nie wymagającą ponoszenia kosztów na oprogramowanie komputerowe do analiz ani specjalnego sprzętu, czy określonych kwalifikacji personelu a jednocześnie skuteczną [Rother, Shook 1999, s. 28]. Uchwycenie jednak wszystkich niezbędnych informacji w bardziej złożonych przypadkach za pomocą metody VBM jest trudne. Dlatego opracowanie map strumienia wartości jest pracochłonne, wymaga dużego doświadczenia, ale jest za to funkcjonalnym i skutecznym narzędziem wspomagającym kierownictwo w podejmowaniu decyzji o zmianach w łańcuchu wartości. Uważa się, iż mapowanie będzie rozwijać się w oparciu o zastosowanie systemów informatycznych, które będą wspomagać ich tworzenie i analizę.

Podstawowym narzędziem z grupy metod służących analizie kosztów w łańcuchu wartości jest **rachunek kosztów procesów (Activity-Based-Costing – ABC)**, zwany także rachunkiem kosztów działań. Metoda ta służy identyfikacji i rozliczeniu kosztów ponoszonych w przedsiębiorstwie podczas realizacji procesów w łańcuchu wartości. Metoda ABC pomimo, że jest metodą skuteczną i wartościową dla przedsiębiorstwa (pozwala ustalić rzeczywiste koszty produktu, poszczególnych procesów, analizować rentowność działań, eliminować działania nietworzące wartości, optymalizować i przebudowywać procesy, określać racjonalny poziom wykorzystania zasobów, identyfikować czynniki kosztotwórcze procesów

i ich wpływ na działania), to jednak nie jest ona powszechnie stosowana ze względu na swoją dużą pracochłonność, kosztochłonność, trudność w dokonywaniu dokładnych pomiarów i prowadzeniu szczegółowej ewidencji ponoszonych kosztów w przedsiębiorstwie bez uwzględnienia podejścia procesowego. Do narzędzi wspomagających metodę ABC zalicza się: stosowanie rozwiązań informatycznych, budżetowanie, controlling, analizę wskaźnikową, analizę procesową.

Kolejną metodą pomocną w wielu etapach doskonalenia łańcucha wartości m.in.: w ocenie potencjału zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, w ocenie i doskonaleniu procesów i produktów, w ocenie kosztów ponoszonych na realizację określonych procesów, czy produktów itp. jest **benchmarking**. Zastosowanie tej metody w odniesieniu do produktów, jak i procesów może wpłynąć w istotny sposób na zwiększenie efektywności organizacji, ale wymaga wielu wizyt w innych firmach, jest czasochłonne, wiąże się z ponoszeniem wysokich kosztów, a także wymaga uzyskania trudno dostępnych informacji z wielu źródeł [Karlof, Ostblom 1995, s. 60-61]. Wykorzystanie benchmarkingu w praktyce nie jest zadaniem łatwym, gdyż np. wybór procesów jako przedmiotu analiz benchmarkingowych wymaga poznania ich przebiegu oraz oceny ich wpływu na wyniki organizacji. Benchmarking jest narzędziem wykorzystywanym bez względu na branżę czy rodzaj działalności, ale konieczny jest wybór różnych miar operacyjnych do porównań między różnymi procesami biznesowymi. R. Mc Adam uważa jednak, że benchmarking zasadniczo przyczynił się do rozwoju organizacji będąc czynnikiem powodującym zmianę podejścia: z uproszczonego podejścia proce-

sowego (określanego jako „*function-process*” na „*process*”) na bardziej kompleksowe, sieciowe podejście procesowe (określane jako „*network-process*”) [Mc Adam 2001, s. 332]. To podejście zmieniło się także wraz z rozpoczęciem postrzegania łańcucha wartości jako ciągłego niepodzielnego procesu, który przy użyciu zasobów przekształca wkłady w wymagane produkty [Hewitt, Robinson, Bennett 1996, s. 8-14].

Zakończenie

Obecnie widoczny jest trend kształtowania organizacji, w której dokonuje się analizy procesów kluczowych, ocenia się efekty z realizacji podstawowych procesów, co niewątpliwie sprzyja wdrażaniu różnych metod i koncepcji zarządzania preferujących podejście procesowe takich jak: TQM, *lean management*, outsourcing, JiT, *kaizen*, benchmarking, ABC, ABM czy BSC. Należy się spodziewać coraz większego zainteresowania wdrażaniem tych instrumentów z uwagi na liczne badania potwierdzające osiąganie dużych korzyści przez te przedsiębiorstwa, które je zechciały zastosować. Te działania są podejmowane najczęściej przez duże firmy, ale daje się zauważyć także inicjatywy w tym zakresie w sektorze MSP. Współpraca bądź rywalizacja z korporacjami, będzie wręcz wymuszała na tych firmach zastosowanie podejścia ukierunkowanego na ciągłe doskonalenie swojego łańcucha wartości. Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej w łańcuchu wartości jest nie tylko istotne dla firm stosujących strategię konkutowania, ale także i tych które chcą je wykorzystać jako kartę przetargową w tworzeniu aliansów czy dokonywaniu fuzji i przejęć.

Literatura:

1. Aurik J, Jonk G, Willen R., *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the real Value of Your Business*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
2. Christopher M., *The agile supply chain – competing in volatile markets*, „Industrial Marketing Management”, 2000, vol. 29, No. 1.
3. Cirtin A., *Value Analysis: Management's Cost Control Mainstay*, “The Journal of Accountancy”, 1996, November.
4. Corsten D., Gabriel Ch. *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Realisierung und Fallstudien*, Springer Verlag, Berlin 2002.
5. Czernska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
6. Drucker P., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1976.

7. Fisher M.L., *What is the right supply chain for your product?*, "Harvard Business Review", 1997, March-April.
8. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
9. Hewitt F., Robinson S., Bennett D., *Modelling and benchmarking business process: the supply-line example*, "Benchmarking for Quality Management & Technology", 1996, Vol. 3, No. 2.
10. Karloef R.S., Oestblom D.P., *Benchmarking, równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
11. Klaas T., *Logistics Organization. A Configurational Approach Towards a Logistics-oriented Organization*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
12. Lee H.L., *Aligning supply chain strategies with product uncertainties*, "California Management Review", 2002, vol. 44, No. 3.
13. Lowe A.J., Ridgway K., *Quality Function Deployment*, University of Sheffield, Sheffield 2000.
14. Mc Adam R., *Fragmenting the function-process interface, The role of process benchmarking*, "Benchmarking: An International Journal", 2001, vol. 8, No. 4.
15. Morgan J., *Value Analysis makes a comeback*, "Purchasing", 2003, 20 November.
16. Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
17. Obora H., *Podejście PDCA Problem Solving w rozwiązywaniu problemów organizacji*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica, 2010, Nr 234.
18. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
19. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne, tworzenie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
20. Rother M., Shook J., *Learning to see-value stream mapping to create value and eliminate mud*, The Lean Enterprise Institute, Massachusetts 1999.
21. Śliwczyński B., *Controlling operacyjny łańcucha dostaw w zarządzaniu wartością produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
22. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2007.
23. Walas-Trębacz J., *Projektowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, (red.) A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2015.
24. Wawak S., *Analiza wartości*, Encyklopedia Zarządzania, 2012, http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_wartości, [05.09.2014].

KONCEPCJA *GEMBAKAIZEN* JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU KAPITAŁU ORGANIZACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Uwagi wstępne

Aby sprostać wymaganiom współczesnego otoczenia rynkowego, którego głównym atrybutem jest wysoka zmienność, przedsiębiorcy poszukują rozwiązań pozwalających zarządzać organizacją w taki sposób, aby osiągać przewagę konkurencyjną. Jedną z dróg budowania takiej przewagi jest rozwijanie kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa. Mianem kapitału organizacyjnego, określa się umiejętności przedsiębiorstwa rozwijane w celu sprostania wymogom rynku lub inaczej: systemy i narzędzia stosowane przez przedsiębiorstwo w celu usprawnienia przepływu wiedzy. Jest to zatem „ta wiedza, która została zdobyta, wszczepiona w strukturę firmy, w jej procesy i kulturę” [Kaczmarek 2006, s. 322].

W skład kategorii określanej jako kapitał organizacyjny wchodzi: *kapitał innowacyjny* (umiejętność odnawiania się, odradzania przedsiębiorstwa poprzez innowacje w postaci chronionych praw autorskich, handlowych czy patentów oraz własności intelektualnej i patentów) oraz *kapitał procesowy* (procedury, techniki i programy pracownicze motywujące do efektywnego wykonywania zadań, zawierające w sobie wiedzę praktyczną niezbędną do ciągłego ulepszania organizacji) [Harasim 2012, s. 14]. Wskazane elementy kapitału organizacyjnego zarządzane w odpowiedni sposób powinny doprowadzić do wzrostu efektywności i zyskowności przedsiębiorstwa. Bardzo istotnym z praktycznego punktu widzenia jest stosowanie w przedsiębiorstwach zasad, metod i technik pozwalających na kreowanie kapitału organizacyjnego i odpowiednie nim zarządzanie. W niniejszym opracowaniu przedstawi-

no koncepcję *gembakaizen* – nazywaną przez praktyków japońskiego zarządzania zdroworozsądkowym podejściem do strategii ciągłego rozwoju – z punktu widzenia możliwości jej zastosowania w obszarze zarządzania kapitałem organizacyjnym.

Istota *gembakaizen*

Idea koncepcji *gembakaizen* po raz pierwszy pojawiła się pod koniec lat 90. XX w. W 1986 r. tuż po wydaniu książki M. Imai pt. „Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii”, termin *kaizen* został zaakceptowany w literaturze przedmiotu jako nazwa jednej z podstawowych, japońskich koncepcji zarządzania. Siedem lat później pojęcie *kaizen* zostało zdefiniowane w brytyjskim słowniku New Shorter English Dictionary, jako ciągłe doskonalenie i tym samym weszło do słownictwa angielskiego. W przemyśle japońskim słowo *gemba* jest prawie tak popularne jak *kaizen*. *Gemba* oznacza rzeczywiste miejsce, w którym odbywają się jakieś działania. Przy czym w odniesieniu do przedsiębiorstwa, chodzi tutaj o trzy podstawowe dla niego typy działań związane z osiąganiem zysku, czyli: rozwój, produkcja i zbyt. W ogólnym rozumieniu słowo *gemba* odnosi się zatem do tych miejsc w przedsiębiorstwie, w których odbywają się kluczowe dla niego procesy. Inaczej rzecz ujmując – *gemba* to miejsce tworzenia wartości. Koncepcja zarządzania *gemba* wyjaśnia jak zarządzać wskazanym obszarem, w celu maksymalizowania powstającej w jego ramach wartości dodanej. *Gembakaizen* jest nowym terminem wprowadzonym do zachodniej kultury zarządzania. Wyraz ten określa podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, bazujące na jego ciągłym, zrównoważonym rozwoju. Biorąc pod uwagę efekty zastosowania tej koncepcji odnoszące się nie tylko do doskonalenia sfery zarządzania produkcją, ale również do ciągłego

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

doskonalenia całej organizacji, kształtowania kultury organizacyjnej, usprawniania procesów informacyjnych i komunikacyjnych czy wreszcie organizacyjnego uczenia się, można rozważać *gembakaizen* jako jeden z instrumentów zarządzania kapitałem organizacyjnym.

Podejście określane mianem *gembakaizen* można zatem zdefiniować jako prowadzenie ciągłego doskonalenia (*kaizen*) w odniesieniu do obszaru *gemba*. Ciągłe doskonalenie jest więc ukierunkowane na te obszary w organizacji, które są szczególnie istotne dla jej rozwoju. Głównym celem zastosowania *gembakaizen* jest doskonalenie jakości wytwarzanych produktów i realizowanych usług, połączone z jednoczesną obniżką ich kosztów.

W praktyce *gembakaizen* polega na ciągłym doskonaleniu procesu tworzenia wartości, poprzez rozwiązywanie problemów pojawiających się w *gemba*, przy zaangażowaniu zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników operacyjnych. Warunkiem koniecznym powodzenia ciągłego doskonalenia jest dobra znajomość *gemba* i charakterystyki faktycznie przebiegających tam procesów. Inicjatywa zmian w przypadku zastosowania tej koncepcji wychodzi z samego miejsca pracy. Jedynie menedżer, który zna *gemba*, może zarządzać jego doskonaleniem. Ma ono sens tylko w miejscu pracy, na hali produkcyjnej czy w miejscu kontaktów z klientem, czyli wszędzie tam, gdzie jest kreowana wartość. Zrozumienie tego, co faktycznie dzieje się na danym stanowisku pracowniczym jest podstawą wszelkich usprawnień w ramach *Kaizen*.

Gembakaizen jako metoda rozwoju kapitału organizacyjnego

Zintegrowane podejście *gembakaizen* można określić mianem metody rozwoju kapitału organizacyjnego, wskazując na możliwości wykorzystania w procesie kształtowania niektórych jego elementów składowych. Zdaniem autora wskazaną koncepcję można wykorzystać w celu:

- doskonalenia procesów wewnętrznych,
- kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- pobudzania innowacyjności przedsiębiorstwa,
- wspomagania procesu organizacyjnego uczenia się,
- zwiększenia stopnia gotowości przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian,

Gembakaizen a doskonalenie procesów wewnętrznych

Opisywane podejście przedstawiane bywa w literaturze przedmiotu jako jedna z metod zarządzania procesowego. Należy się z tym zgodzić, biorąc pod uwagę, iż głównym celem jego stosowania jest ciągłe doskonalenie procesów przebiegających w przedsiębiorstwie pod kątem ich dostosowania do wymagań klienta, zwiększenia ich wydajności, obniżki kosztów realizacji itp. Cel ten realizowany jest poprzez ukierunkowanie działań zespołów pracowniczych i pojedynczych pracowników na optymalizację uzyskiwanych wyników poprzez właściwe gospodarowanie środkami.

Integracja koncepcji *kaizen* i *gemba* pozwala na zbudowanie w przedsiębiorstwie systemu doskonalenia procesów opartego na ich ciągłych, zespołowych analizach, prowadzonych w odpowiednim czasie, miejscu i przy zastosowaniu odpowiednich do tego celu narzędzi. W ramach realizacji *kaizen* doskonalenie procesów odbywa się dzięki zastosowaniu cyklu stanowiącego ciąg działań o charakterze ulepszającym: PDCA.

Proces ciągłego doskonalenia charakterystyczny dla zasady *kaizen* przebiega zwykle zgodnie z cyklem PDCA zwany też kołem Deminga, cyklem Deminga lub cyklem Shewarta-Deminga². Cykl ten Asaka i Ozeki opisują następująco:

- Planowanie (ang. *Plan*) oznacza opracowanie planu. Polega to na zdefiniowaniu celu i określeniu warunków oraz metod potrzebnych do osiągnięcia celu. Cele powinny być jasno opisane i wyrażone w formie liczbowej. Do tego należy określić procedury, a także warunki dla środków i metod, które zostaną wykorzystane do osiągnięcia celu;
- Wykonanie (ang. *Do*) oznacza realizację planu. Oprócz wykonania należy upewnić się, że każdy rozumie cel i plan. Dlatego w tym etapie Asaka i Ozeki wymieniają

² Autorstwo tego cyklu przypisuje się W. Shewhartowi, pracownikowi Bell Laboratories, będącemu jednocześnie mentorem E. Deminga. W. Shewhart opracował algorytm działań korygujących przebieg rozregulowanych procesów [Iwasiewicz 2005, s. 5]. E. Deming zmienił znaczenie etapu *Check* na *Study*, czyli na badanie, tworząc PDSA i pokazując konieczność nieustannej interakcji między badaniami, projektowaniem, produkcją i sprzedażą [Imai 2007, s. 17].

szkolenia pracowników z zakresu procedur i doskonalenia umiejętności potrzebnych do realizacji planu;

- Kontrola (ang. *Check*) to sprawdzenie wyników. Określa się czy praca następuje zgodnie z założonym planem i czy oczekiwane wyniki są osiągnięte. Sprawdza się nie tylko wykonanie procedur, ale także zmiany w warunkach i wszelkie pojawiające się odchylenia;
- Akcje korekcyjne (ang. *Action*) to podejmowanie niezbędnych działań w celu uzupełnienia rozbieżności między planem a wynikami [Asaka, Ozeki 1990, s. 45-46].

Elementy *gemba* w ramach opisywanego podejścia pozwalają przede wszystkim na zebranie w odpowiednim czasie i miejscu danych potrzebnych do doskonalenia procesów, stanowiących podstawę późniejszych analiz przez zespoły *kaizen*.

Wpływ *gembakaizen* na zmiany kultury organizacyjnej

Zastosowanie *gembakaizen* wpływa w znaczący sposób na wykształcenie się w przedsiębiorstwie specyficznej, proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, którą cechują:

- wzrost świadomości wszystkich pracowników, co do znaczenia klienta (w tym również klienta wewnętrznego),
- przekonanie pracowników, iż problemy są dla przedsiębiorstwa czymś naturalnym (należy je identyfikować i rozwiązywać aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać),
- nacisk na rozwiązywanie pojawiających się problemów,
- pozbycie się przez kierownictwo i szeregowych pracowników lęku przed braniem na siebie odpowiedzialności za rozwiązywanie stojących przed nimi problemów i ich efekty,
- zamiana chęci rywalizacji na chęć współpracy,
- tworzenie się wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa, jego organizacji, procesów itp.,
- zacieśnianie współpracy pomiędzy menedżerami a podwładnymi funkcjonującymi w ramach *gemba*,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów (danych zebranych w odpowiednim miejscu, czasie i z wykorzystaniem odpowiednich metod),

- nacisk na zespołowość, ze szczególnym uwzględnieniem zespołowych form rozwiązywania problemów.

Przedstawiona kultura organizacyjna jest efektem połączenia zasad, na których opierają się *kaizen* i *gemba*. Obie koncepcje bardzo mocno akcentują konieczność pracy zespołowej, stąd w ramach realizacji *gembakaizen* powstają zespoły pracownicze (zarówno o charakterze zadaniowym, jak i funkcjonalnym), zajmujące się rozwiązaniem problemów, których działalność w dłuższym czasie pozwala na wymianę wiedzy, doświadczeń i umiejętności pomiędzy pracownikami. To natomiast skutkuje większą świadomością pracowników co do: priorytetów przedsiębiorstwa jako całości i poszczególnych jego obszarów, wymagań klienta i ich znaczenia, wymaganych od tych pracowników sposobów postępowania i efektów ich pracy czy wreszcie konieczności zastępowania roszczeń i wymagań współpracą.

Połączenie płynącej z *kaizen* zasady aktywnego poszukiwania problemów z zasadą oparcia decyzji na faktach, czyli danych zebranych w odpowiednim miejscu, czasie i z wykorzystaniem odpowiednich technik (*gemba*) wpływa na rozwój kultury cechującej się wysokim stopniem innowacyjności. Rozwiązywanie problemów w takiej kulturze cechuje nie tylko masowość rozumiana, jako powszechne zaangażowanie, ale również jego wysoka skuteczność i efektywność. Czynniki motywującymi pracowników do wyszukiwania i rozwiązywania nowych problemów stają się nie tylko efekty tego działania i ich wpływ na pracowników (np. skrócenie czasu realizacji zadania czy poprawa bezpieczeństwa pracy), ale przede wszystkim uczestnictwo w pracach zespołu, silne poczucie przynależności do grupy i znaczenia dla przedsiębiorstwa.

Zachodzące w zespołach procesy komunikowania się stają się skuteczniejsze i szybsze, co ma niebagatelne znaczenie w doskonaleniu organizacji. Zastosowanie zasad *kaizen* pomaga natomiast w komunikacji poziomej, czyli pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne obszary działania przedsiębiorstwa. Działalność zespołów realizujących projekty usprawniające wpływa pozytywnie na wymianę informacji, skutkującą lepszym zrozumieniem przez pracowników realizowanych przez nich procesów.

Udział pracowników w procesach rozwiązywania problemów ma jednak o wiele szersze konsekwencje. Jedną z najistotniejszych jest pozbycie się strachu przed samymi problemami, jak i braniem odpowiedzialności za ich rozwiązanie. Kultura organizacyjna cechująca się brakiem strachu sprzyja tworzeniu nowych, innowacyjnych rozwiązań. Nie mniej istotnym elementem wynikającym z braku strachu jest większa skłonność do nawiązywania współpracy z pracownikami innych obszarów. Ta natomiast prowadzi do lepszego zrozumienia przez pracowników wymagań klientów (w tym tych wewnętrznych), specyfiki procesów odbywających się w przedsiębiorstwie oraz znaczenia każdego z nich, z punktu widzenia zadań realizowanych przez to przedsiębiorstwo.

Gembakaizen jako narzędzie pobudzania innowacyjności

Przedstawiane podejście sprzyja pobudzaniu innowacyjności pracowników przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na jego kulturę organizacyjną (co zostało opisane wcześniej). Istotnym elementem pobudzającym innowacyjność, a wynikającym z wdrożenia *gembakaizen* jest odpowiedni system motywacyjny. Opracowanie zasad motywowania pracowników do brania udziału w procesie identyfikacji, analizy i rozwiązywania problemów jest jednym z istotnych elementów wdrożenia *gembakaizen*. Mechanizmami najczęściej stosowanymi w tym zakresie są: system zgłaszania i oceny sugestii oraz system oceny projektów *kaizen*. Wzrost innowacyjności w przedsiębiorstwach wykorzystujących *gembakaizen* jest również pochodną funkcjonowania zespołów skupiających pracowników różnych jego służb i obszarów. Sama wymiana wiedzy skutkująca lepszym zrozumieniem przez pracowników procesów, w których biorą udział, ma znaczący wpływ na wzrost ilości i jakości nowych, innowacyjnych rozwiązań. Niebagatelne znaczenie ma też dedykowany *gembakaizen* system szkoleń. Wiedza i umiejętności w zakresie poszukiwania źródeł informacji o problemach, metod ich zbierania i analizy, a także zasad i technik formułowania problemów, poszukiwania ich źródłowych przyczyn, weryfikacji tych przyczyn czy wreszcie opracowania rozwiązań, odgrywają zasadniczą rolę dla pozbycia się przez pracowników strachu przed wprowadzaniem koniecznych zmian.

Wpływ *gembakaizen* na proces organizacyjnego uczenia się

Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się i generowania wiedzy jest przede wszystkim wynikiem długoletniego kształtowania wewnętrznych warunków organizacyjnych oraz sposobów myślenia pracujących w nim ludzi. S.B. Brand i M. Finger wyróżniają sześć podstawowych wymiarów zdolności organizacyjnego uczenia się, rozumianych jako wewnętrzne, organizacyjne czynniki sprzyjające temu procesowi (za: [Mikuła 2005, s. 93]):

- indywidualne zdolności ludzi do uczenia się,
- zdolność do kolektywnego uczenia się,
- strukturalne zdolności do nauki,
- kulturowe zdolności do nauki,
- zdolności do nauki będące rezultatem przyjętej organizacji pracy,
- zdolność przewodzenia uczeniem i jego promocji.

Zastosowanie w przedsiębiorstwie koncepcji *gembakaizen* wzmacnia oddziaływanie przynajmniej trzech z tych czynników, tj. zdolności będących rezultatem przyjętej organizacji pracy, strukturalnych zdolności do nauki oraz zdolności do kolektywnego uczenia się. Przyjęta w ramach realizacji *gembakaizen* organizacja pracy bazuje przede wszystkim na działaniach zespołowych, z naciskiem na wykorzystanie zespołów o charakterze zadaniowym (zespoły realizujące projekty *kaizen*). Możliwość współpracy w procesie rozwiązywania problemów pracowników reprezentujących różne obszary działania przedsiębiorstwa, w powiązaniu z charakterem zespołów zadaniowych powoduje powstanie możliwości przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa. Przykładowo: pracownik produkcji biorący dzisiaj udział w procesie rozwiązywania problemu dotyczącego jakości montażu, współpracuje w ramach jednego zespołu *kaizen* z pracownikami kontroli jakości i montażu finalnego. Jutro ten sam pracownik może rozwiązywać problem niestabilności procesu malowania wraz z pracownikami działu metod, technologiem i specjalistą ds. materiałów. Możliwość tego typu konfrontacji sprzyja nie tylko wymianie wiedzy ale również jej tworzeniu, w wyniku interakcji pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne zasoby tej wiedzy, różne umie-

jętności, priorytety itp. System współpracy pracowników w procesie rozwiązywania problemów z wykorzystaniem zasad *gembakaizen* ma zatem wpływ na proces tworzenia wiedzy, jej wymiany i upowszechniania w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie *gembakaizen* w przedsiębiorstwie wiąże się z koniecznością powstania odpowiedniej struktury nadzorującej proces doskonalenia, w skład której wchodzi koordynator *gembakaizen*, koordynatorzy projektów, trenerzy czy menedżerowie *kaizen*. Zadaniem tej grupy ludzi jest przygotowanie, wdrożenie i rozwijanie *gembakaizen*. Każde z tych zadań wymaga zdobycia odpowiedniej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, nie tylko przez wskazaną grupę ale przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. W tym celu opracowywany jest z jednej strony system powszechnych szkoleń z zakresu *gembakaizen*, z drugiej strony natomiast system identyfikacji potrzeb szkoleniowych dla pracowników angażowanych w ciągłe doskonalenie. Działania te wpływają w sposób bezpośredni na poprawę strukturalnych zdolności do nauki.

Zdolności do kolektywnego uczenia się, pracownicy przedsiębiorstw stosujących *gembakaizen* doskonalą m.in. w wyniku pracy w interdyscyplinarnych zespołach rozwiązujących problemy i związanych z tą pracą interakcji. Poprawa tych zdolności jest w przedsiębiorstwach stosujących opisywaną koncepcję funkcją czasu i wynika z gromadzenia kolejnych doświadczeń, zdobywanych na gruncie zespołowego rozwiązywania problemów.

Gembakaizen a gotowość przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian

Według J.A.F Stonera i Ch. Wankla źródłami oporu wobec zmian są najczęściej: niepewność co do przyczyn i skutków zmian, niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian [Stoner, Wankel 1996, s. 310]. Opór wobec propozycji zmian jest sygnałem dla kierownictwa, że tkwi w nich jakiś zasadniczy błąd albo, że popełniono błędy przy ich przedstawieniu. Aby błędy te naprawić i przezwyciężyć opór wobec zmian J.P. Kotter i L.A. Schlesinger proponują [Kotter, Schlesinger 2008, s. 136]:

- komunikowanie i wyjaśnianie zmian,
- uczestnictwo i zaangażowanie pracowników w procesie zmian, które ich dotyczą,
- ułatwienia i poparcie kierownictwa dla wdrażających zmiany,
- negocjacje i uzgodnienia w procesie przygotowania zmian,
- manipulacja pracownikami i szukanie u nich poparcia,
- wyraźne lub ukryte wymuszenie zmian.

W tym zakresie stosowanie *gembakaizen* pozwala przede wszystkim na wciąganie pracowników w proces przygotowania i realizacji zmian. Proces ten bazuje na kompromisowych rozwiązaniach opracowywanych na drodze negocjacji pomiędzy zainteresowanymi stronami. W ten sposób przygotowane zmiany, są następnie komunikowane i wyjaśniane wszystkim zainteresowanym pracownikom (o ile nie byli oni wcześniej wciągnięci w proces ich przygotowania) i wdrażane w życie przy poparciu odpowiedzialnego kierownictwa. Bardzo istotnym elementem zarządzania zmianą z wykorzystaniem *gembakaizen* jest też szukanie poparcia dla zmian poprzez zapraszanie pracowników do dyskusji i wspólnej pracy nad ich planowaniem, przygotowaniem, wdrożeniem i utrzymaniem. Wymuszanie zmiany nie jest stosowane w koncepcji *gembakaizen* i kłóci się z jego podstawowymi zasadami.

Podsumowując: w przedsiębiorstwach stosujących *gembakaizen* gotowość do wprowadzania zmian, jest uzyskiwana dzięki powszechnemu uczestnictwu w procesie ich wdrażania, wsparciu ze strony kierownictwa oraz zastosowaniu bezpośrednich form komunikacji zmian.

Uwagi końcowe

Zintegrowane podejście *gembakaizen* można rozpatrywać jako narzędzie kreowania kapitału organizacyjnego, ponieważ wdrożenie jego założeń pozwala dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego tworzyć w przedsiębiorstwie systemy, narzędzia oraz filozofię, które przyspieszają przepływy wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz – do dostawców kanałów dystrybucji itp. Niniejsze opracowanie stanowi jedynie propozycję zastosowania opisywanego podejścia w procesie kształtowania kapitału organizacyjnego, stanowiąc punkt wyjścia do dalszych pogłębionych dyskusji i badań.

Literatura:

1. Asaka T., Ozeki K., *Handbook of Quality Tools: The Japanese Approach*, Productivity Press, Cambridge, 1990.
2. Harasim W., *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją inteligentną dla tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
3. Imai K., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Profes, Warszawa 2012.
4. Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
5. Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością w przykładach i zadaniach*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2005.
6. Kaczmarek B., *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, (red.) M.G. Woźniak, Wydawnictwo Mitel, Rzeszów 2006.
7. Kotter J.P., Schlesinger L.A., *Choosing Strategies for Change*, „Harvard Business Review”, 2008, July – August.
8. Miłucha B., *Organizacyjne uczenie się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
9. Stoner J.A.F, Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

AKTYWNOŚĆ INTERNAUTÓW DETERMINANTĄ SOCIAL MARKETINGU

Wprowadzenie

Wzrastająca popularność serwisów społecznościowych stała się determinantą kreowania nowych form marketingowych opartych o funkcjonalności, narzędzia i aplikacje wykorzystywane w *social media*. Coraz więcej firm przenosi budżety reklamowe z innych działań na *social marketing*, podążając za potencjalnymi odbiorcami przekazów. Niestety wiele przedsiębiorstw ogranicza swoje możliwości jedynie do prowadzenia profilu internetowego, a także i to działanie, często nie jest realizowane prawidłowo. Użytkownicy portali społecznościowych podobnie jak internauci, charakteryzują się znacznie większą aktywnością, co pozwala na uzyskiwanie interakcji w relacjach pomiędzy firmą i konsumentami. Jednak stosowane formy reklamowe nie umożliwiają targetowania pod kątem internetowej aktywności społecznej, co wydawało by się zwiększać skuteczność przekazów. Dlatego głównym celem niniejszego opracowania jest wskazanie różnic pomiędzy aktywnymi i biernymi użytkownikami *social media*, które powinny być uwzględniane podczas opracowania strategii marketingowych. Do realizacji celu sformułowano hipotezę w postaci: najważniejszym czynnikiem identyfikującym stopień aktywności odbiorców przekazów w *social media* jest liczba komentarzy. Weryfikacja hipotezy pozwoli przybliżyć aktualny stan i obraz społeczności internetowych oraz powinna zidentyfikować aktywność, jako kolejną determinantę targetowania grup odbiorców.

Fenomen *social marketingu*

Obecnie na świecie z mediów społecznościowych korzysta ponad 2 miliardy osób, co oznacza, że w ciągu ostatniego roku przybyło 222 milionów nowych użytkowników. Miesięczna liczba aktywnych fanów (MAU) serwisów społeczności-

wych, to ponad 2 biliony osób, co stanowi wzrost 12%, w stosunku do stycznia 2014. Przeciętny użytkownik mediów społecznych spędza 2 godziny i 25 minut dziennie, czynnie korzystając z narzędzi i atrakcji oferowanych przez platformy. Facebook (FB) nadal dominuje wśród światowych *social media*, informując o ponad 1,3 biliona aktywnych użytkowników w styczniu 2015, z czego aż 83%, korzysta za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Co minutę na FB pojawia się blisko 700 tys. statusów oraz 500 tys. komentarzy. Nieznany w Polsce serwis Tencent rozszerzył swoją dominację społecznościową w Chinach. Tencent to chiński holding, który prowadzi m.in. sieci społecznościowe i o którym na międzynarodowej arenie marketingu społecznościowego będzie coraz głośniej. Podobnie jak VKontakte, najpopularniejszy portal *social* w Rosji, który obecnie odwiedza ponad 100 milionów użytkowników miesięcznie, w tym dwie trzecie to Rosjanie [Kemp 2013].

Popularność tworzenia się coraz to nowych społeczności wirtualnych oraz eskalacja ich liczby użytkowników, może mieć wiele przyczyn. Jedną z nich wydaje się chęć użytkowników do kreowania i rozpowszechniania informacji oraz aktywnego uczestnictwa w publicznych dyskusjach i wydarzeniach. Nie bez znaczenia jest także alternatywne podejście, eksponujące szybki i prosty dostęp do informacji, uważane jako najistotniejszą determinantę popularności. Wydaje się, iż oba scenariusze są współcześnie równie wartościowe, lecz przeważnie dotyczą innych grup. W pierwszym działają aktywni internauci – prosumenci, chętnie dzielący się swoją wiedzą, opiniami oraz posiadanymi informacjami. Prosumpcja oznacza aktywności podejmowane przez konsumenta, które polepszają wartość przypisywaną przez konsumenta, na-

* Politechnika Łódzka

bywanym produktom i usługom [Mitręga 2013, s. 44]. Druga grupa, to bierni użytkownicy sieci, wykorzystujący medium internetu jako jednokierunkowy kanał komunikacji [Stadler 2012, s. 17]. Portale społecznościowe wydają się miejscem agregującym obie grupy użytkowników, działają jako forma serwisów internetowych z aktywnym udziałem internautów, jako kluczowej determinanty funkcjonowania. Istotnymi zaletami dla użytkowników *social media* są: prostota obsługi, intuicyjne menu oraz duża popularność serwisu, zwłaszcza wśród grupy docelowej odbiorców. *Social media* stanowią rodzaj społeczności internetowych funkcjonujących wokół konkretnego serwisu online, gdzie następuje wymiana informacji, doświadczeń oraz zainteresowań pomiędzy użytkownikami [Frankowski, Juneja 2009, s. 16]. Dzięki zwiększającemu się udziałowi w rynku, portale społecznościowe stają się obecnie nowym miejscem kreowania i wdrażania innowacyjnych form reklamowych. Wprowadzane innowacje wynikają z faktu chęci zwrócenia uwagi odbiorcy, a także z przyjętego podziału internautów na aktywnych i biernych użytkowników.

Formy *social marketingu*

Social media są narzędziami stosowanym nie tylko do celów komunikacji personalnej, ale coraz częściej jako narzędzie umożliwiający dzielenie się informacjami, budowania relacji, a przede wszystkim kształtujące współczesną promocję [Lovejoy, Saxton 2012, s. 339]. Prowadzenie profilu firmy w serwisie społecznościowym pozwala nie tylko na dwustronną komunikację z fanami, ale także na budowanie pozytywnego i innowacyjnego wizerunku oraz umożliwia, poprzez różnorodne formy reklamowe, dostęp do szerokiego grona konkretnych odbiorców. Internauta, który „zapisuje się” (klika w przycisk „lubię to”) na profilu (*fanpage*) firmy zostaje jej fanem. Natomiast czynność ta nazywana jest polubieniem, a osoba, która to zrobiła, określana jest mianem lubiącej firmę – fanem. Strategie *social marketingu* powinny być prowadzone wielotorowo, podstawowy kierunek to interakcje z obecnymi fanami, czyli internautami, którzy z wielu różnych przyczyn wyrazili zainteresowanie danym profilem. Drugą istotną płaszczyzną działalności marketingowej jest pozyskiwanie nowych fanów, dzięki kreacjom prezentowanym w ogólnodostępnych częściach serwisów lub poprzez udostępnianie informacji pomiędzy użyt-

kownikami. Zakres możliwości aplikacji w *social media* można sklasyfikować w postaci:

- *social sharing* – czyli udostępniania i pobieranie informacji, zdjęć, filmów;
- gry społecznościowe – umożliwiające przeważnie w czasie rzeczywistym współzawodnictwo z innymi graczami;
- *crowdsourcing* – wspólne tworzenie projektów przez społeczność [Kasprzycki-Rosikoń, Piątkowski 2013, s. 5];
- fora dyskusyjne – wymiana informacji zarówno pomiędzy użytkownikami, jak i w relacjach firma-klient;
- *social commerce* – wykorzystanie aplikacji *social media* jako kanału sprzedaży;
- ranking, opinie – możliwość oceniania, wystawiania opinii, komentarzy zarówno konkretnym produktom jak i firmom, czy nawet projektom, kampaniom i innym społecznym wydarzeniom;
- blogi, mikroblogi – publikowanie tematycznie zgrupowanych treści oraz przeprowadzanie dyskusji z jej odbiorcami.

Wśród najpopularniejszych form działań marketingowych w portalach społecznościowych, można wyróżnić prowadzenie profilu firmy oraz reklamę sponsorowaną opartą głównie o formę *display*. Efektywne prowadzenie profilu odzwierciedla liczba fanów oraz dynamika ich przyrostu. Wiele firm, chcąc sztucznie zwiększyć swoją atrakcyjność w *social media*, kupuje dowolne ilości fanów, którzy dopisywani są do ich lokalnej społeczności. Średni koszt zakupu 100 fanów w Polsce w serwisie aukcyjnym Allegro to zaledwie 3zł, natomiast szerokie grono 1000 fanów kosztuje w granicach 40zł. Niestety poza zaletą pierwszego wrażenia dużej popularności profilu, istotną wadą jest brak możliwości uzyskania wiarygodnych statystyk, odnośnie rozprzestrzeniania się udostępnianych postów. W tym przypadku zdecydowana większość zakupionych fanów, nie będzie zainteresowana kreowanymi przekazami, a druga część przeważnie nie istnieje, są to fikcyjne konta stworzone wyłącznie do sztucznego tworzenia „farm” fanów. Posiadanie wyłącznie naturalnie zgromadzonego społeczeństwa pozwala na efektywne prowadzenie innowacyjnych form marketingu, np. marketingu szeptanego oraz *guerilla marketingu*. Współcześnie wiarygodniejszym, od liczby fanów, współczynnikiem popularności profilu jest liczba interakcji czyli polubień oraz

komentarzy, zwłaszcza te drugie charakteryzują się istotniejszym znaczeniem.

Formy marketingowe stosowane przy prowadzeniu profilu, to kreowanie interesujących treści o charakterze informacyjnym oraz interakcyjne kreacje mające na celu zachęcenie odbiorców do komunikacji. Umieszczane informacje, nie powinny mieć wyłącznie charakteru reklamowego, ale mogą zawierać wpisy o wyprzedających, nowościach, aktualnościach w ofercie oraz ciekawostki tematyczne i inne informacje, które zainteresują potencjalnych odbiorców przekazu. Publikowane na profilach posty, zdjęcia i materiały wideo są wyświetlane także w obszarze fanów. A działania przez nich podjęte, polubienia lub komentarze, są prezentowane na tablicach ich znajomych, co pozwala na proste wykorzystanie mechanizmu marketingu wirusowego do eskalacji i rozprzestrzeniania się treści wśród społeczności. Aktywni fani, chętnie komentują oraz udostępniają interesujące posty, natomiast bierni odbiorcy zazwyczaj ograniczają swoje działania do przyswojenia przekazu. Dlatego prezentowane treści powinny być optymalizowane pod kątem określonej grupy odbiorców. Jeżeli prowadzony profil nastawiony jest na aktywnych użytkowników, to znacznie częściej powinny pojawiać się posty zachęcające do interakcji oraz konkursy. Bierni odbiorcy oczekują natomiast treści o charakterze informacyjnym, dającym im określoną, oczekiwaną wartość. Przykładami mogą być profil firmy Winiary, który systematycznie zamieszcza statyczne przepisy kulinarne oraz marka Nike, która permanentnie zachęca swoimi postami do interakcji, kreuje wydarzenia promujące bieganie oraz prowadzi konkursy aktywizujące zebraną społeczność.

Kolejny istotny parametr prowadzenia profilu, a mający odzwierciedlenie w podziale odbiorców na aktywnych i biernych, to liczba i częstotliwość wstawianych postów. Truizmem jest fakt, iż aby prowadzić efektywny profil, musi on kreować odpowiednie treści, lecz prócz ich wartości istotne znaczenie ma także ich wielość. Jeżeli co godzinę zostanie dostarczona nowa informacja, podpisana konkretną firmą to przesył może spowodować utratę fanów lub przynajmniej zablokowanie przesyłanych treści. Wśród ogólnych trendów optymalnym rozwiązaniem jest liczba 2, 3 postów dziennie [Sotrender 2013, s. 12]. Istotnym czynnikiem wpływającym na częstotliwość jest grupa odbiorców. Jeżeli wśród fanów

przeważają bierni użytkownicy, którzy dołączają do grona fanów wyłącznie w konkretnych przypadkach, to publikowanie 3 postów dziennie może okazać się przejawem SPAMu, czyli dużej liczby niechcianych informacji [Brunton 2013, s. 14-16]. Natomiast z drugiej strony, dla użytkowników którzy są fanami 30-50 czy nawet większej liczby profili, może się okazać, iż te 2 posty dziennie zginą w ogromie informacji wyświetlanych na ich tablicach. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem wydaje się strategia, która nie zakłada konkretnej liczby postów na dzień lub tydzień, ale kreuje posty w momencie posiadania wartościowych informacji. Oczywiście w ramach przyjętego minimum, czyli chociażby jednego postu dziennie i podziale na odbiorców na aktywnych i biernych.

Drugim nurtem działalności marketingowej w mediach społecznościowych, jest reklama płatna, gdzie największą zaletą jest możliwość określenia grupy docelowej. Przeważnie portale umożliwiają doprecyzowanie odbiorców do treści przekazu pod kątem podstawowych cech:

- geolokalizacja – kraj, województwo, miasto, lub nawet kod pocztowy;
- uwarunkowania demograficzne – wiek, płeć, status w związku, miejsce pracy czy wykształcenie;
- zainteresowania – gdzie można wskazać słowa kluczowe, zagadnienia lub poszczególne konkretne wydarzenia, projekty.

Skuteczne szacowanie grupy docelowej pozwala na minimalizację kosztów oraz zwiększenie skuteczności przekazu. Wśród płatnych form reklamowych można wyróżnić: zdarzenie sponsorowane (tzw. *sponsored stores*), promocję postów (tzw. *promoted posts*), wyniki sponsorowane (*sponsored results*) czy *log-out experience*. Obecnie zdarzenie sponsorowane umieszczane jest na tablicy każdego użytkownika będącego w grupie docelowej oraz możliwa jest także jego prezentacja wśród znajomych osób, którzy kliknęli lub polubili reklamowaną kreację. Większość portali społecznościowych umożliwia promowanie wszystkich rodzajów postów, można zatem zwiększyć zasięg statusów, zdjęć, filmów oraz zwykłych tekstowych wiadomości informacyjnych. Istotnym wydarzeniem w świecie reklamy internetowej była rezygnacja przez najpopularniejszy w Polsce portal społecznościowy Facebook, z formy reklamowej w postaci tzw. sponsorowanych wyników wyszukiwania,

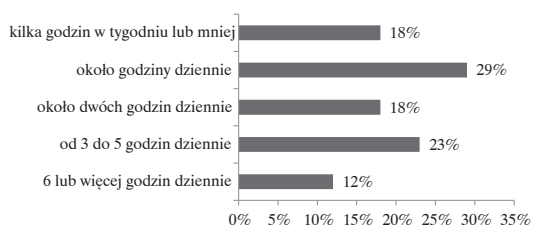
która umożliwiała wyświetlanie kreacji reklamowej w kontekście wyszukiwania innych stron. Ostatnią płatną kreacją jest *log-out experience*, czyli reklama wyświetlana po wylogowaniu się z portalu, może przyjmować formę statycznego banera graficznego, filmu wideo lub animacji. Płatne formy reklamowe są raczej skierowane do biernych odbiorców, nie posiadają cech zwiększających aktywność lub interakcje.

Zależność stopnia aktywności fanów od stosowanych narzędzi i funkcji w *social media*

W celu identyfikacji narzędzi i funkcji wykorzystywanych przez użytkowników portali społecznych oraz ich zależności od stopnia aktywności, przeprowadzono internetowe badanie ankietowe. W badaniu wzięło udział 200 respondentów w wieku 16-25 lat, z których każdy posiada konto na jednym z popularnych portali społecznościowych i odwiedza je co najmniej raz dziennie. Zakres czasowy badania to październik 2014 roku, wybór narzędzia badawczego w postaci ankiety internetowej został zdeterminowany poprzez czynnik optymalnego sposobu dotarcia do badanej populacji, jaką stanowili młodzi internauci. W badaniu zastosowano metodę celowego, wygodnego doboru próby, która umożliwiała szybki dostęp do badanej populacji. Natomiast zastosowanie kwestionariusza ankietowego umieszczonego w internecie, podyktowane było cechami badanej grupy, a szczególnie determinantą codzienności odwiedzania portali internetowych. Linki do kwestionariusza rozesłano poprzez portale społecznościowe.

Pierwsze pytanie miało na celu wskazanie czasu spędzanego w ciągu dnia na korzystaniu z *social media*. Zdecydowana większość ankieto-

Wykres 1. Odpowiedzi na pytanie "Ile czasu spędzasz na portalach społecznościowych?"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wykres 2. Odpowiedzi na pytanie „Jak często klikasz w znacznik „lubię to”?”



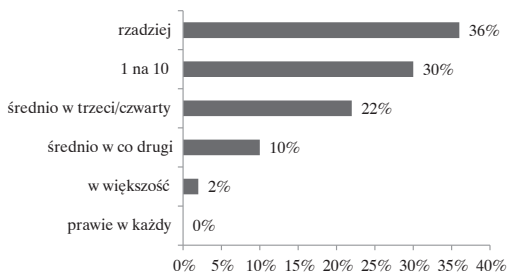
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

wanych wskazała, iż przeciętnie spędza godzinę na użytkowaniu serwisów społecznych, prawie co piąty respondent korzysta od 3 do 5 godzin, a kolejne 12% powyżej 6 godzin.

Kolejne pytanie pozwoliło sklasyfikować użytkowników na aktywnych i biernych. Ci drudzy, to tacy którzy klikają w przycisk „lubię to” jedynie w co dziesiątym lub rzadziej przypadku i stanowią dokładnie 33% ankietowanych. Bierni odbiorcy wykorzystują *social media* głównie do komunikacji ze znajomymi oraz jako źródło pozyskiwania informacji. Pozostałych respondentów można podzielić na aktywnie przeciętnych fanów (polubiących posty co 3,4 napotkany) oraz najaktywniejszych, wykorzystujących większość napotkanych możliwości polubienia. Jedynie 3% badanej populacji klika w prawie każdy znacznik „lubię to”, jaki zobaczy w serwisie.

Analiza wyników następnego pytania ankietowego (Wykres 3) wskazuje, iż komentowanie jest zdecydowanie mniej popularnym działaniem, niż klikanie w przycisk „lubię to”. Analiza szczegółowa wskazuje także, iż osoby, które częściej klikają w znacznik „lubię to”, także częściej wystawiają komentarze. Analogicznie, respondenci, należący do biernych użytkowników lubiących posty, w zdecydowanej większości (95%), także biernie podchodzą do sprawy komentowania. Zależność ta wskazuje, iż aktywność fanów wykazywana jest na wielu płaszczyznach funkcjonalnych *social media*. Na wartość uwagi zasługuje fakt, iż czas spędzany przy portalach społecznościowych, nie ma żadnego wpływu na stopień aktywności odbiorców. Zarówno wśród biernych jak i aktywnych fanów istnieją porównywalne liczbowo grupy, spę-

Wykres 3. Odpowiedzi na pytanie „Jak często komentujesz posty?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

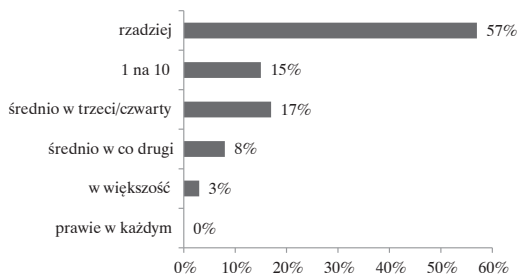
dzające ponad 3 godziny dziennie przy *social media* oraz zaledwie kilka godzin tygodniowo. Wartościowym zagadnieniem, którego nie można przeanalizować na podstawie uzyskanych wyników była by kwestia częstości komentowania i polubienia postów znajomych, w stosunku do postów kreowanych przez firmy.

Wyniki uzyskane z odpowiedzi na kolejne pytanie, także wskazują na korelację pomiędzy stopniem aktywności respondenta, a częstością klikania w posty, komentowania oraz udziału w różnego rodzaju konkursach prowadzonych na portalach społecznościowych. Mimo, iż jest to najmniej wartościowa forma aktywności (57% respondentów deklaruje sporadyczny udział), to wśród osób, które najchętniej z niej korzystają, są ankietowani, którzy często komentują posty i często klikają w polubienia.

Zakończenie

Eskalacja popularności *social media*, zwłaszcza wśród młodzieży jest faktem wynikającym z ogólnodostępnych badań oraz raportów. Większość portali pozwala reklamodawcom na wybór grupy docelowej przekazu, poprzez standardowe determinanty jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania. Bardziej zaawansowanymi cechami jest możliwość targetowania, w podziale na zainteresowania wynikające najczęściej z tematyki polubionych profili. Nie ma możliwości określenia grupy docelowej kreacji reklamowej na podstawie stopnia aktywności odbiorców, który mógłby przyczynić się do zwiększenia

Wykres 4. Odpowiedzi na pytanie „Jak często bierzesz udział w konkursach?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

efektywności. Analogiczna sytuacja obejmuje strategię prowadzenia profilu. Dokładna identyfikacja stopnia aktywności fanów, powinna determinować wykorzystywane narzędzia i metody *social marketingu*. Osoby biernie, chętniej zapoznają się ze statycznymi postami, o charakterze czysto informacyjnym, natomiast aktywni internauci, częściej wyrażają swoją opinię lub wezmą udział w konkursie. W przypadku braku możliwości zdecydowanej identyfikacji stopnia aktywności grupy docelowej, być może optymalnym rozwiązaniem byłoby prowadzenie dwóch alternatywnych profili skierowanych do konkretnych fanów.

Istnienie zależności pomiędzy stopniem aktywności odbiorców, a liczbą komentarzy, lubieniem postów oraz udziałem w konkursach nie pozwala jednoznacznie pozytywnie potwierdzić postawionej we wstępie hipotezy. Każda z analizowanych determinant wykazuje współmierny stopień korelacji ze stopniem aktywności. Mimo, iż badaną populacją byli młodzi użytkownicy portali społecznościowych (16-25 lat), to nawet w tej grupie można było zidentyfikować aktywnych i biernych odbiorców. Być może rozszerzenie badania na inne grupy wiekowe zmieniłoby uzyskane wyniki, np. powiększając grono użytkowników biernych. Obserwując panującą tendencję oraz trendy, obecnie wśród młodszej części społeczeństwa, która stanowić będzie o strukturze odbiorców w najbliższej przyszłości, aktywni internauci wydają się jednak dominującą zbiorowością.

Literatura:

1. Brunton F., *Spam – a shadow history of the internet*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 2013.
2. Frankowski P., Juneja A., *Serwisy społecznościowe. Budowa, administracja i moderacja*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
3. Kasprzycki-Rosikoń J., Piątkowski J., *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Helion, Gliwice 2013.
4. Kemp S., *Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015*, <http://wearesocial.net/tag/sdmw>, [10.04.2015].
5. Lovejoy K., Saxton G.D., *Information Community and Action: How Non-Profit organizations Use Social Media*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2012, nr 17.
6. Mitreğa M., *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe? Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, [w:] *Problemy Zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
7. *Sotrender*, Social media is so trendy, 2013, www.sotrender.pl/uploads/pdf/trends/201310.pdf, [10.04.2015].
8. Stadler F. *Between democracy and spectacle. The front and the back of the social web*, [in:] *The Social Media Reader*, (ed.) M. Mandiberg, New York University Press, New York 2012.

PRAKTYCZNE ASPEKTY DOSKONALENIA ORGANIZACJI

DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH POLSKI WSCHODNIEJ

Wprowadzenie

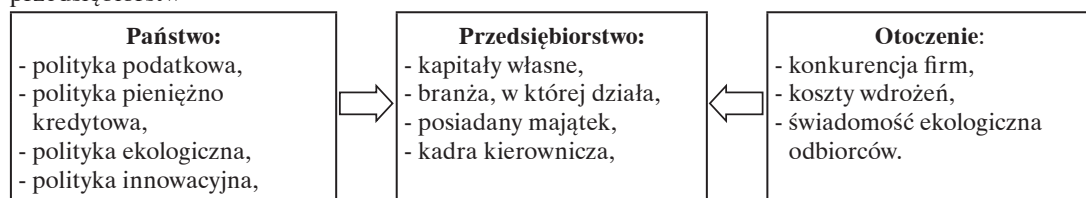
Współcześnie w języku potocznym innowacyjność najczęściej kojarzy się z procesami produkcyjnymi, zwłaszcza z techniką, technologią i wprowadzaniem nowych wyrobów [Janasz 2006, *Innowacje...*, s. 266]. W tym także kontekście, a zatem w sferze gospodarki i techniki, została sformułowana i wprowadzona do nauk ekonomicznych jako pierwsza definicja innowacji zaproponowana przez J. Schumpetera, według którego „innowacja to wprowadzenie na rynek nowego towaru, otwarcie nowego rynku zbytu czy nowej metody produkcji” [Schumpeter 1960, s. 104]. Analizowanie innowacji z punktu widzenia sprzężonego procesu, obejmującego wiele działań, od momentu powstania idei, do jej skutecznego wdrożenia w działania i procesy organizacyjne oraz osiągnięcia wymiernych korzyści, wymaga szerszego spojrzenia na determinanty działalności innowacyjnej, których dotyczy niniejsze opracowanie¹.

Uwarunkowania działalności innowacyjnej – ujęcie teoretyczne

Istnieje szereg klasyfikacji uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. I tak na przykład W. Janasz klasyfikuje determinanty działalności innowacyjnej jako [Janasz 2006, *Działalność...*, s. 339-340]:

- ekonomiczne – wysokie koszty innowacji, wysokie ryzyko ekonomiczne i trudności związane ze znalezieniem właściwych źródeł finansowania;
- wewnętrzne – stan zasobów przedsiębiorstwa i jego umiejętności, a zwłaszcza poziom i kwalifikacje kadr, „sztywność” organizacyjną, brak informacji na temat rynków i technologii;
- pozostałe – uregulowania prawne, normy, przepisy, procedury, brak relacji klientów na nowe produkty.

Rysunek 1. Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na działalność innowacyjną przedsiębiorstw



Źródło: [Kłopotek 2002, s. 30].

* Uniwersytet Szczeciński

¹ Artykuł jest częścią cyklu artykułów dotyczących uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Wschodniej. Pozostałe tytuły to: *Źródła informacji dla działalności innowacyjnej w mikro i małych przedsiębiorstwach przemysłowych Polski Wschodniej; Efekty działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych Polski Wschodniej; Uwarunkowania aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach sektora MŚP w Polsce Wschodniej; Powiązania z odbiorcami a kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Wschodniej; Powiązania z dostawcami a kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Wschodniej.*

Według A. Kłopotek na możliwość, sposób i rodzaj prowadzenia działalności innowacyjnej w dużym stopniu wpływa otoczenie [Kłopotek 2002, s. 30]. Klasyfikację owych czynników przedstawia rysunek 1.

Z kolei S. Rychtowski do zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw zalicza [Rychtowski 2004, s. 589]:

- procesy usługowe obejmujące system badań naukowych, system informacji naukowo-technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej,

Tabela 1. Klasyfikacja czynników innowacyjności przedsiębiorstw

Nazwa czynnika	Znaczenie czynnika	Uwagi
Zasób wiedzy naukowej i technicznej, potencjał badawczo-rozwojowy	Określa podstawy działalności innowacyjnej, stanowi ważne źródło innowacji	Badania naukowe decydują o zasobach tej wiedzy
Strategia rozwoju nauki i techniki, polityka innowacyjna	Wytacza kierunki tego rozwoju, decyduje o wysokości nakładów na B+R, systemie kształcenia	Strategia ta podporządkowana jest realizacji celów społeczno-gospodarczych
Stadium rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju, struktura gospodarki	Warunkuje ogólny kształt mechanizmu innowacyjnego i stopień uzależnienia danej gospodarki od importu myśli technicznej	Decyduje o roli państwa w kształtowaniu mechanizmu innowacyjnego
System funkcjonowania gospodarki	Decyduje o konkretnym obliczu mechanizmu innowacyjnego, o jego efektywności	Ważną rolę w kreowaniu tego mechanizmu odgrywa charakter rynku
Czynniki socjopsychologiczne i kulturowe	Zawierają ważne motywy działalności innowacyjnej (ambicjonalne, prestiżowe)	Uwidaczniają niebezpieczeństwo asymetrii między szybkim rozwojem techniki a procesami adaptacyjnymi w sferze psychiki i kultury człowieka

Źródło: [Mesthene 1970; Pomykalski 2001, s. 81].

- klimat społeczno-polityczny,
- normy prawne i nakazy administracyjne (polityka innowacyjna państwa),
- warunki ogólnorynkowe – mechanizm rynkowy, rachunek ekonomiczny, ceny,
- system edukacji i szkoleń,
- powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami będącymi źródłem informacji i technologii,
- infrastrukturę techniczną.

W tabeli 1 przedstawiono z kolei klasyfikację czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw obejmującą relację otoczenia makro- i mikroekonomicznego z zasobami firmy.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na skłonność do angażowania się w procesy innowacyjne jest bez wątpienia ważnym czynnikiem innowacyjności. Dlatego też warto w tym miejscu przedstawić jeszcze jeden zestaw uwarunkowań zaproponowanych przez A. Francik i A. Pochtowskiego [Francik, Pochtowski 2001]. Podobnie jak inni autorzy, dzielą oni uwarunkowania innowacyjności na zewnętrzne i wewnętrzne. Do grupy czynników wewnętrznych (endogenicznych) zaliczają:

- siłę finansową przedsiębiorstwa,
- wyczucie rynku,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- ciągłość kierownictwa przedsiębiorstwa,

- gotowość i motywacja kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka,
- wysokość progu wejścia na rynek.

Do czynników zewnętrznych (egzogenicznych) zaliczają natomiast:

- konkurencję na rynku,
- tendencję wzrostową rynku,
- tempo postępu technicznego,
- koniunkturę,
- wpływ państwa na gospodarkę,
- synergii branżową związaną z wyborem wprowadzania innowacji.

Należy zwrócić uwagę, że niektóre z wymienionych uwarunkowań zewnętrznych mają charakter interwencjonizmu państwa. Państwo może aktywizować przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów na nowoczesne technologie przez możliwy do zastosowania zestaw instrumentów oddziaływania. Wyraźnie widoczna jest zatem rola państwa – klimat społeczno-polityczny, polityka innowacyjna państwa jako podmiotu zewnętrznego warunkującego innowacyjność przedsiębiorstw [Rychtowski 2004, s. 589-591]. Dobra polityka gospodarcza państwa tworzy odpowiednie warunki dla innowacji, funkcjonowania przedsiębiorstw, zmniejsza ryzyko destabilizacji i sprzyja szybkiemu rozwojowi gospodarki [Mroczo 2004, s. 435].

Mówiąc o wewnętrznych uwarunkowaniach innowacyjności, należy zwrócić uwagę na fakt,

że tworzenie korzystnych dla przedsiębiorstwa uwarunkowań, często jest funkcją naczelnego kierownictwa oraz personelu technicznego, marketingowego i ekonomicznego. Jednym z uwarunkowań sprawnego przebiegu procesów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych w przedsiębiorstwie są: kwalifikacje, umiejętności i właśnie pozycja osoby odpowiedzialnej za organizację i przebieg tego procesu, tzw. osoby kluczowej, która powinna odznaczać się wysokim autorytetem osobistym, dużą swobodą manewru w kierowaniu, określonymi predyspozycjami kierowniczymi, organizacyjnymi, umiejętnością kształtowania klimatu twórczej współpracy członków zespołu.

Nie wszystkie jednak elementy zasobowe przedsiębiorstwa mają jednakowe znaczenie przy budowaniu przewagi konkurencyjnej. Wyróżniając w przedsiębiorstwach tzw. sfery funkcjonalno-zasobowe szczególną uwagę zwraca się na sferę działalności badawczo-rozwojowej, w ramach której najważniejsze znaczenie mają następujące elementy [*Konkurencyjność...* 2005, s. 119]:

- wiedza kadr zatrudnionych w komórkach B+R,
- wysokość budżetu na działalność B+R,
- posiadanie własnych komórek B+R,
- nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R,
- współpraca z instytucjami naukowymi i/lub naukowo-badawczymi,
- zdolność do kreowania nowych produktów,
- zdolność do kreowania nowych technologii,
- zdolność do przewidywania zmian techniki i technologii,
- stopień informatyzacji prac B+R.

Obserwowany wciąż niski poziom nakładów własnych przedsiębiorstw na działalność innowacyjną, wskazuje na niedoceniającą rolę, jaką pełni ona w procesie gospodarowania. Doskonale obrazują to dane statystyczne zawarte w licznych publikacjach [*Nauka i technika* 2012; *Rocznik statystyczny przemysłu* 2010]. Stąd też chęć poznania przyczyn tak niskiej aktywności innowacyjnej, a zatem zbadanie, jakie są czynniki warunkujące prowadzenie tej działalności.

Tym samym zasadniczym celem opracowania jest identyfikacja i ocena determinant aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej. Identyfikacja tych determinant może doprowa-

dzić do określenia szczegółowych warunków funkcjonowania tych przedsiębiorstw, co zaś może mieć zasadniczy wpływ na możliwość kreowania i efektywnego wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Opracowanie zawiera strukturalizację odpowiedzi na pytania zawarte w przesłanej do respondentów w latach 2010–2012 ankiecie. Były to 1067 przedsiębiorstwa funkcjonujących na obszarze Polski wschodniej, do której należą województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie, oraz podkarpackie. Pytania dotyczyły informacji podstawowych, jak: wielkość przedsiębiorstw, charakter własności, poziom przychodów, odległość od najbliższego konkurenta i głównego dostawcy.

Charakterystyka próby badawczej

Tabela 2. Struktura przedsiębiorstw przemysłowych Polski Wschodniej z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw w latach 2010–2012 (w procentach)

Lp	Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	Udział procentowy
1	Mikro	368	34
2	Małe	395	37
3	Średnie	231	22
4	Duże	73	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

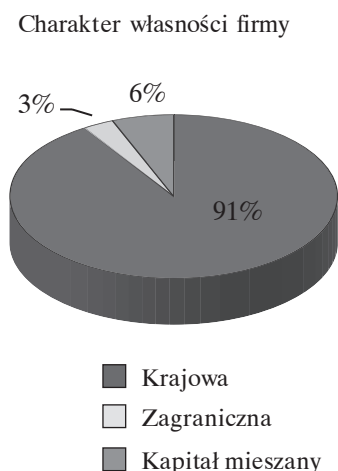
Biorąc pod uwagę strukturę badanych przedsiębiorstw, największy udział w populacji stanowią przedsiębiorstwa małe, zatrudniające 10-49 pracowników (37%). Drugą grupę pod względem liczebności stanowią przedsiębiorstwa mikro – 1-9 pracowników (34%). Przedsiębiorstwa średnie (50-249 zatrudnionych) stanowią 22% badanej zbiorowości. Najmniejsza jest liczba przedsiębiorstw dużych, zatrudniających powyżej 250 osób. Ta grupa przedsiębiorstw stanowi 7% badanej grupy.

Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Wschodniej w latach 2010–2012

Respondenci odpowiadający na pytania zawarte w ankiecie, zostali poproszeni o zaznaczenie charakteru własności przedsiębiorstw. Na tej podstawie sporządzony został rysunek przedstawiający rozkład charakteru własności przedsię-

biorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej (rysunek 2).

Rysunek 2. Charakter własności przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej



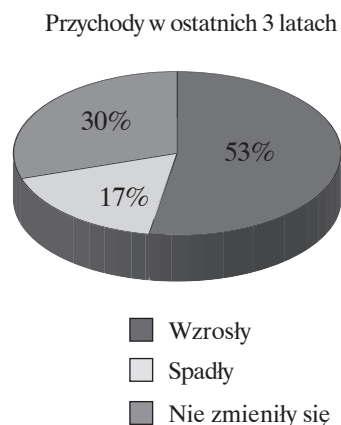
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przeanalizowanych ankiet wynika, iż wśród badanych przedsiębiorstw przeważał kapitał krajowy. Rozkład przedstawiony na rysunku 2 ukazuje odpowiednio 91% przedsiębiorstw w rękach kapitału krajowego, a tylko 3% należy do kapitału zagranicznego. 6% wyżej opisanej zbiorowości należy do kapitału mieszanego. Tak wysoki udział kapitału rodzimego w aktywizowaniu działalności innowacyjnej można uznać za pozytywną zmianę, gdyż do tej pory, to przedsiębiorstwa zagraniczne były uznawane za posiadające większą świadomość techniczną i wyższe zorientowanie na własną działalność innowacyjną. Można założyć, iż zobrazowany na rysunku 2 rozkład odzwierciedla wzrost kultury technicznej przedsiębiorstw kapitału krajowego.

Rysunek 3 przedstawia procentowy rozkład wyniku finansowego z trzech ostatnich lat prowadzenia działalności gospodarczej, deklarowanego przez respondentów badania ankietowego.

Wyniki badania przedstawiały się następująco: 53% przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej odnotowało wzrost przychodów w ostatnich 3 latach, a spadek przychodów i brak zmian w poziomie przychodów odnotowało odpowiednio 17% oraz

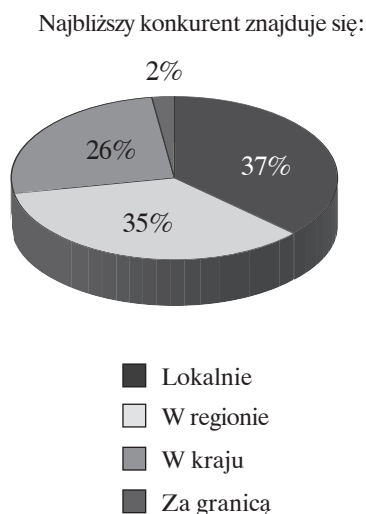
Rysunek 3. Przychody w ostatnich trzech latach działalności przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

30% przedsiębiorstw. Obserwację tę można tłumaczyć dwojako. Po pierwsze, oczywistym jest, że nakłady na działalność innowacyjną stanowią duże obciążenie dla budżetu przedsiębiorstwa (nakłady na B+R, zakup zaplecza technicznego i technologicznego, oprogramowania komputerowego oraz stworzenie wysoce wyspecjalizo-

Rysunek 4. Odległość od najbliższego konkurenta przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wanej kadry), więc będzie mógł je ponieść wyłącznie podmiot o dobrej kondycji finansowej. Po drugie, aktywna działalność w sferze innowacyjnej może prowadzić do przywództwa rynkowego, a to z kolei może przekładać się na zwiększenie przychodów.

Jak widać na rysunku 4 przedstawiającym procentowy rozkład deklarowanych odpowiedzi dotyczących odległości od najbliższego konkurenta, przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Wschodniej, firmy te najbliższego, głównego konkurenta posiadają lokalnie (37%) oraz w regionie (35%). Na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź wskazująca na rynek krajowy (26%). Jedynie 2% przedsiębiorstw wskazało rynek zagraniczny jako obszar, na jakim znajduje się główny konkurent. Z obserwacji wynika zatem, iż przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce Wschodniej muszą koncentrować się na walce konkurencyjnej w najbliższym otoczeniu (lokalnym i regionalnym). Dlatego też istotna jest w tym względzie konieczność pozyskiwania wiedzy i technologii z egzogenicznych źródeł, które mogą być wystarczającym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Weryfikując pochodzenie głównych dostawców dla przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce Wschodniej (rysunek 5), w największym

zakresie są to dostawcy funkcjonujący w regionie. 37% przedsiębiorstw zaznaczyło właśnie tę odpowiedź. Drugą, równie ważną i liczną grupą jest rynek dostawców na obszarze całego kraju. Korzysta z ich usług 37% przedsiębiorstw. Na trzecim miejscu uplasowała się odpowiedź dotyczącą korzystania z usług głównego dostawcy na szczeblu lokalnym, a najmniej liczą grupą jest rynek zagraniczny. Struktura tych odpowiedzi wynosi odpowiednio 21% i 5% odpowiedzi respondentów. Można w tym miejscu stwierdzić, iż aby zaktywizować działalność innowacyjną, należałoby wejść we współpracę z dostawcami z zagranicy. Są oni bowiem źródłem wiedzy i technologii na najwyższym, europejskim lub światowym poziomie.

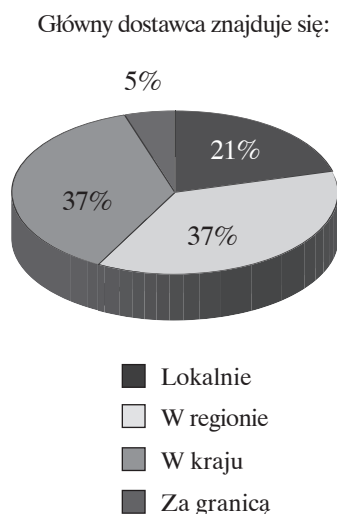
Tabela 3 przedstawia odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, ponosiły nakłady związane z działalnością innowacyjną w latach 2010–2012, przy czym istniała możliwość zaznaczenia równocześnie wielu odpowiedzi.

Tabela 3. Wydatki związane z prowadzeniem działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej

Lp.	Czy przedsiębiorstwo w latach 2010–2012 poniosło wydatki na:	Liczba przedsiębiorstw
1.	Działalność B+R	230
2.	Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe	810
3.	Oprogramowanie komputerowe	584

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 5. Główni dostawcy przedsiębiorstw przemysłowych w województwach Polski Wschodniej

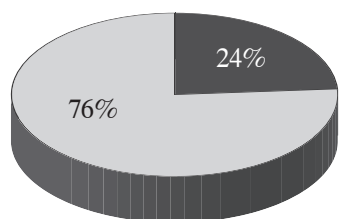


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 3, przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, poniosły nakłady związane z działalnością innowacyjną w latach 2010–2012 głównie w odniesieniu do inwestycji w dotychczas niestosowane środki trwałe. Na drugim miejscu uplasowały się inwestycje w oprogramowanie komputerowe, a dopiero na trzecim, ostatnim miejscu, nakłady na działalność badawczo-rozwojową. Fakt ten nie napawa optymizmem. Powszechne są bowiem opinie, iż przedsiębiorstwa w Polsce nie koncentrują się na wykorzystywaniu własnych zasobów (technologicznych i ludzkich) do ge-

Rysunek 6. Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe w przedsiębiorstwach przemysłowych w województwach Polski Wschodniej

Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe
(w tym):



- Budynki, lokale i grunty
- Maszyzny i urządzenia techniczne, środki transportu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nerowania innowacyjnych pomysłów. Nie opierają się zatem na rozwoju, w oparciu o endogeniczne zasoby, a jedynie korzystają z rozwiązań już sprawdzonych w innych warunkach (rozwój egzogeniczny). Taka sytuacja powoduje zatem pewne zapóźnienie technologiczne w stosunku do najbardziej innowacyjnych krajów europejskich, ponieważ pomysły te i nowoczesne rozwiązania płyną właśnie z tamtych stron.

Rysunek 6 zawiera strukturę odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzajów środków trwałych związanych z prowadzeniem działalności.

Po przeanalizowaniu danych otrzymanych od respondentów, dotyczących finansowania nakładów na dotychczas niestosowane środki trwałe można stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłowe w województwach Polski Wschodniej ponoszą nakłady finansowe głównie na maszyny, urządzenia techniczne i środki transportu. Miało to miejsce w przypadku prawie 80% ankietowanych przedsiębiorstw.

Tabela 4 pokazuje odpowiedzi na pytania dotyczące wprowadzonych w latach 2010–2012 innowacji technologicznych.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 4, przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce wschodniej w latach 2010–2012, koncentrowały się na wprowadzaniu innowacji technologicznych głównie w odniesieniu do procesów technologicznych. Ponad 700 respondentów

Tabela 4. Implementacja innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych w województwach Polski Wschodniej w latach 2010–2012

Lp.	Czy przedsiębiorstwo w latach 2010–2012 wprowadziło nowe lub ulepszone z punktu widzenia przedsiębiorstwa:	Liczba przedsiębiorstw
1.	Wyroby	552
2.	Procesy technologiczne, w tym:	735
	- metody wytwarzania	492
	- w obszarze logistyki, dystrybucji, norm jakości	342
	- systemy wspierające	231

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

zaznaczyło właśnie tę odpowiedź. Najwięcej zmian o charakterze innowacyjnym zanotowano w zakresie implementacji nowych lub ulepszonych metod wytwarzania (492 odpowiedzi). Na kolejnym miejscu znalazły się systemy okołoprodukcyjne (342 odpowiedzi) oraz systemy wspierające, np. programy informatyczne – 231 przedsiębiorstw wprowadziło zmiany w tym zakresie. Wprowadzanie nowych lub udoskonalonych wyrobów (z punktu widzenia przedsiębiorstwa), odnotowano w ponad 500 przedsiębiorstwach, co stanowi prawie połowę badanej zbiorowości.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły odpowiedzieć na pytania dotyczące podstawowych charakterystyk przedsiębiorstw – respondentów biorących udział w badaniu. Ustrukturalizowanie odpowiedzi pozwoliło w sposób obrazowy ukazać główne uwarunkowania aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych funkcjonujących w województwach Polski Wschodniej.

Należy jednak wspomnieć, że poszczególne aspekty działalności innowacyjnej wyszczególnione w badaniu, nie stanowią przemyślanego i zintegrowanego zespołu działań mających na celu aktywizację tej sfery. Brak spójnej polityki przedsiębiorstw skutkuje nieprzemyślanymi decyzjami, które w dłuższej perspektywie nie przynoszą z reguły oczekiwanych rezultatów.

Szczególne znaczenie we wspieraniu działalności innowacyjnej, co w rezultacie ma być

sposobem na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, ma polityka konkurencji realizowana przez państwo. Ma ona na celu m.in. promocję innowacji, finansowanie sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, rozwój technologiczny i innowacyjny poprzez wspieranie np. instytucji proinnowacyjnych (parki technologiczne, centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości).

Niniejsze opracowanie może być pewną podpowiedzią dla decydentów na szczeblu regionalnym, wspomagających kształtowanie działalności innowacyjnej w ramach Regionalnego Systemu Innowacji. Wskazuje bowiem na potencjalne obszary, w jakich należałoby stymulować przedsiębiorstwa w celu podniesienia ich aktywności innowacyjnej, a także marginalizować negatywne konsekwencje utrudnień w aktywizacji tej sfery, jakie pojawiają się na co dzień.

Literatura:

1. Francik A., Pocztowski A., *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1991.
2. Janasz W. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 1998–2000*, [w:] *Elementy strategii rozwoju przemysłu*, (red.) W. Janasz, Wydawnictwo Difin 2006.
3. Janasz W., *Innowacje, badania i rozwój w przemyśle*, [w:] *Elementy strategii rozwoju przemysłu*, (red.) W. Janasz, Wydawnictwo Difin 2006.
4. Kłopotek A., *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, Tom LXXXIII. Konkurencyjność-Marketing-Informacja, SGH, Warszawa 2002.
5. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, (red.) M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2005.
6. Mesthene E.G., *Technological Change. Its Impact on Man and Society*, New York 1970.
7. Mroczko F., *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, nr 1014, Wrocław 2004.
8. *Nauka i technika w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014.
9. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
10. *Rocznik statystyczny przemysłu*, GUS, Warszawa 2010.
11. Rychtowski S., *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, nr 1045, Wrocław 2004.
12. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
13. *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, (red.) W. Janasz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

KOORDYNOWANA OPIEKA ZDROWOTNA JAKO OŚ ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W SYSTEMIE ZDROWIA

Koordynowana/zintegrowana opieka zdrowotna wydaje się być kolejnym naturalnym krokiem na drodze rozwoju opieki zdrowotnej, ukierunkowanej na indywidualne potrzeby pacjenta, a jednocześnie podlegającej coraz bardziej rygorystycznym ocenom pod względem efektywności ekonomicznej. Aby narzędzie mogło być skutecznie wdrożone i funkcjonalne, konieczne jest rozumienie jego istoty oraz identyfikacja obszarów, które mogą być dzięki niemu usprawnione.

Celem pracy jest przedstawienie rozwoju koordynowanej opieki medycznej na świecie oraz prezentacja wybranych polskich doświadczeń, w tym projektów, w których są wykorzystywane lub planowane technologie informacyjne dla usprawnienia procesu realizacji usług medycznych.

Czym jest koordynowana/zintegrowana opieka zdrowotna?

Początki koordynowanej opieki zdrowotnej wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej (USA), gdzie na początku XX w. opracowano program ochrony zdrowia nazwany *Tacoma Western Clinic*. Jego podstawowym celem było zapewnienie pacjentom dostępu do szerokiego zestawu usług medycznych, a świadczeniodawcom – stałego i pewnego (w dobie kryzysu ekonomicznego) źródła dochodu. Rolę koordynatorów procesu dostarczania usług medycznych początkowo pełnili inicjatorzy pomysłu – świadczeniodawcy, lekarze (stona podażowa), aktualnie są to przede wszystkim podmioty posiadające status ubezpieczycieli, nazywane organizacjami opieki koordynowanej MCO (ang. *Managed Care Organisations*).

Stopniowo idea opieki koordynowanej była uzupełniana o dodatkowe elementy, związane zwłaszcza z konkurencyjnością cenową oraz w zakresie zapewniania jakości świadczeń. W efekcie, w 1973 roku rząd amerykański przyjął ustawę o opiece koordynowanej – (HMO Act).

W miarę, jak systemy zdrowotne zaczęły się rozrastać, obejmując coraz większą liczbę usługodawców różnego rodzaju, zmieniła się także forma opieki koordynowanej, która została uzupełniona o szerszą definicję tj. zintegrowane systemy dostarczania usług IDS (ang. *Integrated Delivery Systems*) [Kozierkiewicz 2011].

Aktualnie, przez opiekę koordynowaną rozumie się taki sposób zarządzania opieką zdrowotną, za pomocą którego udaje się zapewnić maksymalną efektywność działań, w powiązaniu z nadzorowaniem kosztów oraz zapewnianiem optymalnej jakości usług. Właściwości te są osiągane poprzez:

- istnienie i podtrzymywanie gęstej sieci powiązań pomiędzy instytucjami wchodzącymi w skład systemu zdrowia,
- wykorzystywanie zróżnicowanych technik finansowania,
- wspieranie zarządzania decyzjami klinicznymi [Kowalska, Kalbarczyk 2013, s. 10].

Za naczelną cechę opieki koordynowanej uznaje się system finansowania zamkniętego, który bazuje na modelu przedpłaconym, kapitacyjnym.

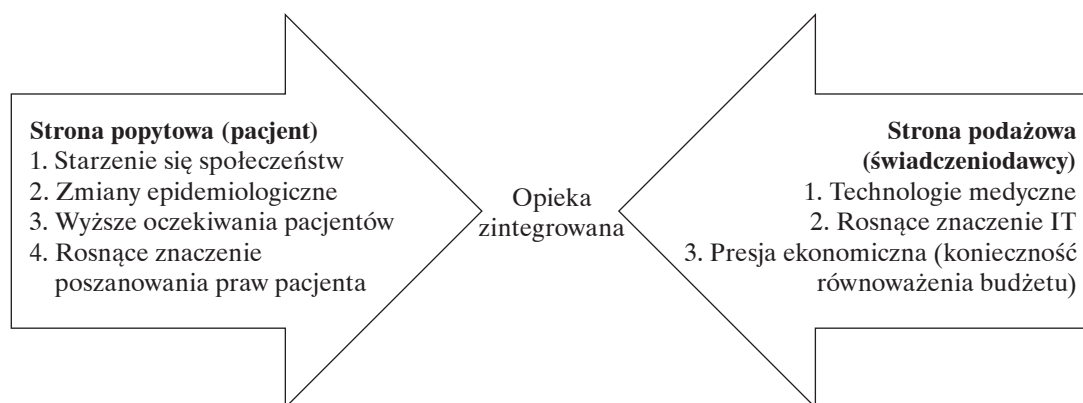
Integracja opieki zdrowotnej jest rozumiana w dwóch podstawowych wymiarach, jako:

- wymiar finansowy – tworzenie rozbudowanych grup kapitałowych, łączących w sobie przedstawicieli różnych form dostarczania usług medycznych (w zakresie Podstawowej Opieki Zdrowotnej POZ, opieki stacjonarnej (szpitalnej), aptek i in.), co jest ściśle powiązane z procesami

* Gdański Uniwersytet Medyczny

** Polskie Towarzystwo Programów Zdrowotnych

Rysunek 1. Czynniki wpływające na wzrost zainteresowania opieką koordynowaną



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ([Grone, Garcia-Barbero 2001; Rudawska 2011, s. 144]).

fuzyjnymi, mającymi na celu zapewnienie silniej pozycji rynkowej,

- wymiar medyczny – koordynację działań różnych profesjonalistów, z których opieki korzysta pacjent i gdzie podstawową miarą efektu jest uzyskanie poprawy w zakresie wyników leczenia, przy równoczesnej drobiazgowej kontroli wartości kosztów [Rudawska 2011].

Drugi z zaprezentowanych wymiarów (nazwany wymiarem medycznym), bliższy idei opieki zintegrowanej, nastawionej na dobro pacjenta, a mniej skoncentrowany na koordynacji systemów finansowania opieki zdrowotnej, ma dużo cech wspólnych z definicją Światowej Organizacji Zdrowia (WHO – ang. *World Health Organization*), która precyzuje, że opieka zintegrowana znajduje zastosowanie zarówno w zakresie diagnostyki, terapii, promocji zdrowia jak i rehabilitacji oraz sprowadza się do udzielania świadczeń medycznych, zarządzania nimi i organizacji ich dostarczania. WHO definiuje opiekę zintegrowaną, jako połączone działania systemu opieki medycznej oraz socjalnej i innych specjalistów angażujących się w proces opieki nad chorym. W innych definicjach najsilniejszy nacisk kładziony jest na tworzenie sieci podmiotów zaangażowanych w proces zapewnienia kontinuum realizacji usług [Rudawska 2011, s. 142]. W tym rozumieniu, opieka zintegrowana wymaga współpracy w trzech aspektach:

- strukturalnym (związanym z procesem zarządzania leczeniem),
- klinicznym (związanym z koniecznością zapewnienia ciągłości opieki nad chorym),

- informacyjnym (związanym z administrowaniem i zarządzaniem danymi) [Wan *et al.* 2002, s. 127].

Czynniki powodujące wzrost zainteresowania opieką koordynowaną

Wzrost zainteresowania opieką koordynowaną i zintegrowaną wywołują czynniki, które leżą zarówno po stronie podaźowej jak i popytowej realizacji usług medycznych.

Strona popytowa, reprezentowana przez pacjentów, przejawia zainteresowanie opieką zintegrowaną z powodu rosnących potrzeb zdrowotnych, co z kolei wynika z takich czynników jak: zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa i zwiększanie się liczby osób przewlekle chorych w społeczeństwie), zmiany epidemiologiczne, rosnące oczekiwania pacjentów co do zakresu i jakości dostarczanych usług oraz wzrostu znaczenia praw pacjenta w systemie zdrowia.

Strona podaźowa, reprezentowana jest z kolei przez świadczeniodawców, których zainteresowanie opieką zintegrowaną jest pochodną presji konkurencji i konieczności równoważenia budżetów. Te podmioty zdają sobie sprawę z nieuniknioności stosowania technologii informacyjnych i systemów informatycznych [Grone, Garcia-Barbero 2001, s. 21].

Rosnąca liczba osób starszych, cierpiących na choroby przewlekłe, zwykle wymagających jednoczesowego zaangażowania wielu specjalistów, zmusza organizatorów opieki do synchronizacji i koordynacji działań prowadzonych przez personel medyczny, opiekuńczy i inne oso-

by zaangażowane w proces. Konsekwencją tych okoliczności jest konieczność wdrażania nowych sposobów zarządzania przez stronę podaźową, a po stronie popytowej zwiększenia aktywnej roli chorego i rodziny w procesach medycznym i opiekuńczym.

Opieka koordynowana jako baza innowacyjności w systemie zdrowia

Koordynowana opieka zdrowotna wydaje się aktualnie najbardziej rozbudowanym i holistycznym podejściem do opieki medycznej, zwłaszcza w zakresie opieki nad osobami cierpiącymi na choroby cywilizacyjne i/lub przewlekłe.

Opieka koordynowana jest przedmiotem ożywionej dyskusji na wielu poziomach referencyjności, od działań realizowanych na terenie regionu, kraju po aktywności międzynarodowe.

Przykładem aktywności podejmowanych przez Polskę w zakresie wspierania rozwoju kraju, w tym w oparciu o fundusze europejskie, są Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS), mające na celu wypracowanie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, optymalizację gospodarczej wartości dodanej, jak również poprawę konkurencyjności gospodarki Polski na rynkach zagranicznych.

Opracowano 18 KIS, podzielonych na kilka działów, spośród których do systemu zdrowia odnosi się przede wszystkim dział: „Zdrowe Społeczeństwo” i specjalizacja „Diagnostyka i terapia chorób cywilizacyjnych oraz w medycynie spersonalizowanej” [Krajowa Inteligentna Specjalizacja 2014, s. 21]. W tym obszarze wyróżnia się zagadnienie „opieki skoordynowanej”, która jest synonimem koordynowanej opieki zdrowotnej.

Na poziomie europejskim, opieka koordynowana jest aktualnie promowana i wprowadzana do systemów opieki zdrowotnej poprzez europejskie finansowe mechanizmy wspierające, przede wszystkim w ramach programu Horizon 2020. Program ten jest największym programem badań i innowacji w Unii Europejskiej, jaki kiedykolwiek został przygotowany. W ciągu następujących po sobie siedmiu kolejnych lat, tj. w okresie od 2014 do 2020 roku planuje się zaangażowanie środków o wartości prawie 80 mld euro.

Jednym z istotnych działań w ramach programu Horizon 2020 jest projekt: „Advanced ICT systems and services for integrated care”. Zgodnie z założeniami tej aktywności, podstawowym

wyzwaniem w systemie zdrowia, jest opracowanie zintegrowanych modeli opieki, które byłyby bardziej, niż obecnie, zorientowane na potrzeby pacjentów, w szczególności osób starszych: wielodyscyplinarnego, dobrze skoordynowanego, zakotwiczonego w relacjach społecznych i opieki domowej systemu, pozwalającego na przejście od podejścia jedynie reaktywnego (epizodycznego), do aktywnej postawy pacjenta i rodziny chorego. Oczekiwane efekty tej zmiany, to:

- zmniejszenie liczby przyjęć i dni spędzonych w zakładach opieki,
- poprawa codziennego funkcjonowania i jakości życia osób starszych poprzez efektywne wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i lepszej koordynacji procesów opiekuńczych,
- poprawa jakości dowodów naukowych w zakresie zdrowia, jakości życia i opieki,
- wzrost wydajności w wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w zintegrowanej opiece,
- lepsza współpraca i bezpieczna wymiana informacji między podmiotami zaangażowanymi w proces opieki zdrowotnej, opieki społecznej i opieki nieformalnej (opieki osób bliskich),
- ulepszona interakcja między pacjentami i ich opiekunami różnych profesji,
- wypracowanie bardziej aktywnego uczestnictwa pacjentów i ich krewnych lub innych nieformalnych opiekunów w procesie opieki,
- ulepszona funkcjonalność i zdolności adaptacyjne systemów teleinformatycznych wykorzystywanych w opiece zintegrowanej, z uwzględnieniem złożonych relacji między technologiami cyfrowymi i czynnikiem ludzkim,
- wzmocnienie wiedzy medycznej w zakresie zarządzania chorobami towarzyszącymi,
- wzmocnienie pozycji europejskiego rynku produktów i usług ICT, określonego przez wymierne wskaźniki, takich jak nowe obszary działalności, czy liczba „start-upów” [European Commission 2014b].

Innym projektem jest: „Advancing active and healthy ageing with ICT: Early risk detection and intervention”, którego naczelnym celem jest wspieranie aktywnego i zdrowego starzenia się, umożliwianie wczesnego wykrywania i minimalizację ryzyka związanego z procesem starze-

nia się, w tym (ale nie tylko), zaburzeń funkcji poznawczych, depresji i upadków. Tego rodzaju aktywności wymagają również integracji działań różnych specjalistów oraz wykorzystania technologii IT w celu łatwiejszej komunikacji i usprawnienia całego procesu.

Oczekiwane efekty wzmiankowanego działania to:

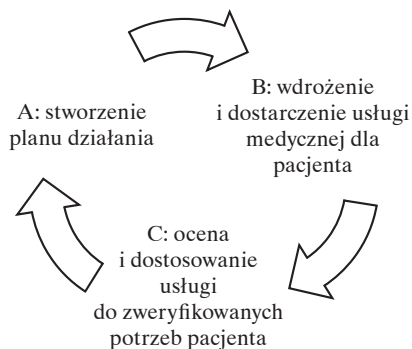
- uzyskanie dowodów naukowych w zakresie wczesnego wykrywania czynników ryzyka, wczesnych interwencji,
- opracowanie skutecznych działań w zakresie opieki nad indywidulowanym pacjentem, rozwiązań systemowych, społecznych w tematyce wczesnego wykrywania ryzyka chorób i porównanie rozwiązań z aktualną praktyką,
- światowe liderowanie w zakresie opieki bazującej na technologiach IT w opiece nad osobami starszymi, pozwalającej na aktywne i zdrowe starzenie się [European Commission 2014a].

Przykłady zastosowania opieki koordynowanej w leczeniu chorób

Obecnie głównym celem stosowania opieki zintegrowanej w leczeniu pacjentów jest uzyskanie jak najlepszej efektywności podejmowanych działań, przy jednoczesnej dbałości o racjonalność wydatków w systemie zdrowia.

Standardowa aktywność, podejmowana w ramach opieki koordynowanej, obejmuje trzy podstawowe etapy, których wzajemny układ jest zbliżony z klasycznymi cyklami działania, znanymi w naukach zarządzania, a dotychczas rzadko praktykowanych w naukach medycznych.

Rysunek 2. Etapy opieki koordynowanej



W ramach implementacji opieki koordynowanej, konieczne jest wykonywanie konkretnych działań. Schemat opieki koordynowanej, zgodnej z dobrą praktyką, zaprezentowano na rysunku 2. Poniżej szczegółowo omówiono poszczególne etapy realizacji opieki [Chen *et al.* 2000, s. 43].

A. Stworzenie planu:

- identyfikacja wszystkich istotnych problemów,
- identyfikacja celów działania (SAMRT),
- czerpanie wiedzy z wcześniejszych doświadczeń o udowodnionej skuteczności, w toku adresowania rozwiązań konkretnych problemów,
- stworzenie jasnego, precyzyjnego planu działania, który pozwoli na rozwiązanie zidentyfikowanych problemów i osiągnięcie założonych celów.

B. Wdrożenie i dostarczenie usługi medycznej pacjentowi:

- stworzenie przestrzeni współpracy pomiędzy realizatorami opieki nad pacjentem,
- stworzenie dobrze funkcjonujących relacji pomiędzy chorym, rodziną i otoczeniem,
- realizacja prawidłowo zaplanowanej edukacji chorego i rodziny,
- realizacja założonych kroków i planowa implementacja interwencji.

C. Ocena i dostosowanie interwencji do zweryfikowanych potrzeb pacjenta:

- wdrożenie systematycznych, okresowych elementów ewaluacji opieki,
- zapewnienie choremu ciągłego kontaktu z koordynatorem opieki,
- podtrzymywanie i dbałość o właściwe relacje z chorym, rodziną oraz świadczeniodawcami,
- wdrażanie korekt do planu opieki, jeżeli w wyniku ewaluacji taka potrzeba jest zidentyfikowana.

Aktualnie, opieka koordynowana jest stosowana jako nowy sposób zarządzania chorobą w wielu schorzeniach, przede wszystkich przewlekłych. W praktyce międzynarodowej i krajowej prowadzi się liczne pilotaże i badania w zakresie opieki koordynowanej, między innymi dla chorych na cukrzycę oraz POChP.

Opieka zintegrowana jest zalecaną formą opieki dla pacjentów cierpiących na Przewlekłą Obturacyjną Chorobę Płuc (POChP) [WHO

Źródło: [Chen *et al.* 2000, s. 42].

2002]. Rolą opieki koordynowanej w POChP jest przede wszystkim stabilizacja stanu chorego, poprzez zapobieganie zaostrzeniom choroby [Casas *et al.* 2006, s. 123]. Wdrożenie multidyscyplinarnego zespołu opieki, pozwala na lepszą kontrolę stanu chorego i przestrzeganie zaleceń lekarskich, poprawę jakości życia chorych i budowanie silnych relacji pacjenta z otoczeniem [Damps-Konstańska *et al.* 2012, s. 19]. Obecnie taki model działań realizowany jest na Pomorzu przez Klinikę Alergologii i Pneumonologii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego.

Podobnie jak w POChP, również w przypadku cukrzycy zalecane jest, aby chorzy otrzymywali skoordynowane leczenie i opiekę. Zgodnie z rekomendacjami uznanych międzynarodowych stowarzyszeń (m.in. American Diabetes Association, Canadian Diabetes Association), zespoły opieki koordynowanej powinny składać się z lekarzy, pielęgniarek, asystentów lekarza, dietetyków, farmaceutów, psychologów oraz innych specjalistów, którzy winni wesprzeć proces terapeutyczny. Plan leczenia powinien być sformułowany w taki sposób, aby koordynował działania wszystkich specjalistów i zapewniał aktywną postawę chorego i rodziny. Każdy krok planu powinien być zrozumiały i akceptowany przez chorego oraz świadczeniodawców (określenie, czy założone działania są możliwe do zrealizowania). Każdy plan w zakresie opieki koordynowanej powinien zawierać elementy edukacji w zakresie radzenia sobie z chorobą – DSME (ang. *Diabetes self-management education*) oraz wsparcia. Opieka koordynowana, dedykowana choremu, musi integrować różne elementy życia – godzić konieczność prowadzenia leczenia, z wiekiem pacjenta (a więc również z obowiązkiem szkolnym, planem pracy zawodowej, potrzebą aktywności fizycznej, czy

uprawiania sportu przez osobę chorą, sytuacją socjalną i in.) [American Diabetes Association 2011; Clement *et al.* 2013, s. 20]. Zorganizowana opieka zintegrowana nad pacjentem z chorobą przewlekłą, np. cukrzycą bywa prezentowana jako gęsta sieć zależności, ze względu na stopień skomplikowania relacji i dużej liczby kontaktów, która jest wymagana dla zapewnienia optymalizacji opieki [National Voices 2015].

Wnioski i konkluzje

- Nowoczesny system zdrowia z powodu swojego rozbudowania wymaga zmian w zakresie sposobu realizacji usług medycznych oraz podchodzenia do leczenia i diagnostyki, jak do procesów wieloelementowych;
- Opieka koordynowana pozwala na skuteczne leczenie nawet wielu chorób jednocześnie, zapewniając oprócz efektywności medycznej, również efektywność ekonomiczną;
- Opieka koordynowana coraz częściej wykorzystująca technologie IT, staje się nadzieją pozytywnej zmiany w opiece zdrowotnej, również w Polsce;
- Zaangażowanie światowej klasy liderów systemów IT, tj; Norweskie Centrum Zintegrowanej Opieki i Telemedycyny (NST) czy Szkockie Centrum Telezdrowia i Teleopieki, prowadzi do powstania coraz doskonalszych rozwiązań w zakresie koordynowanej opieki zdrowotnej;
- Obecnie najbardziej zaawansowanymi w tym zakresie wydają się być amerykańskie Accountable Care Organizations (ACO).

Literatura:

1. American Diabetes Association, *Standards of Medical Care in Diabetes-2011. Position Paper*, "Diabetes Care", 2011, vol. 34, suppl. 1.
2. Casas A. *et al.*, *Integrated care prevents hospitalizations for exacerbations in COPD patients*, "Eur Respir J", 2006, nr 28.
3. Chen A. *et al.*, *Best Practices in Coordinated Care*, <http://www.mathematica-mpr.com/~media/publications/PDFs/bestpractices.pdf>, 2000, [25.01.2015].
4. Clement M. *et al.*, *Organization of Diabetes Care. Canadian Diabetes Association Clinical Practice Guidelines Expert Committee*, "Can J Diabetes", 2013, nr 37.
5. Damps-Konstańska I. *et al.*, *Zintegrowany model opieki nad chorymi na przewlekłą obturacyjną chorobę płuc (POChP) w praktyce lekarza rodzinnego*, „Forum Medycyny Rodzinnej”, 2012, vol. 6 (1).

6. European Commission 2014 (a)., *Personalising health and care. Advancing active and healthy ageing with ICT: Early risk detection and intervention*, <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2268-phc-21-2015.html>, [25.01.2015].
7. European Commission 2014 (b)., *Personalising health and care. Topic: Advanced ICT systems and services for integrated care*, <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2269-phc-25-2015.html>, [25.01.2015].
8. Grone O., Garcia-Barbero M., *Integrated care. A position paper of the WHO European office for integrated health care services*, "International Journal of Integrated Care", 2001, nr 1.
9. Kowalska K., Kalbarczyk W.P., *Koordynowana opieka zdrowotna. Doświadczenia międzynarodowe, propozycje dla Polski, Sprawne Państwo. Program EY*, Warszawa 2013.
10. Kozierkiewicz A., *Konsolidacja i integracja opieki zdrowotnej* 2011, http://www.nzzoz.mz.gov.pl/uploads/static/01_Konsolidacja_i_integracja_opieki_zdrowotnej.pdf, [25.01.2015].
11. *Krajowa Inteligentna Specjalizacja* 2014, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Krajowe+inteligentne+specjalizacje>, [25.01.2015].
12. *National Voices. Web of care - Diabetes*, 2015, <http://www.nationalvoices.org.uk/webs-care>, [25.01.2015].
13. Rudawska I., *Zintegrowana opieka zdrowotna – w poszukiwaniu poprawy efektywności*, „Problemy Zarządzania”, 2011, vol. 9 nr 3(33).
14. Wan T.T., Lin B., Alliot S., Fox P.D., *Integrated mechanisms and hospital efficiency in integrated health care delivery systems*, "Journal of Medical Systems", 2002, nr 2 (26).
15. WHO, *Innovative Care For Chronic Conditions: Building Blocks For Action*, <http://www.who.int/chp/knowledge/publications/iccglobalreport.pdf?ua=1>, 2002, [19.12.2014].

DOSKONALENIE PRZEDSIĘBIORSTW CHEMICZNYCH POPRZEZ WDROŻENIE STRATEGII SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga kompleksowego podejścia oraz integracji aspektów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Dość ogólny charakter definicji społecznej odpowiedzialności biznesu sprawia, że to działalność danego przedsiębiorstwa determinuje specyficzne i indywidualne rozumienie tej koncepcji. Rozległe sieci powiązań, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa oraz zaawansowana specjalizacja, przyczyniają się do tego, że nie istnieje jedna nadrzędna definicja CSR oraz uniwersalna metoda wdrożenia strategii opartej na jej założeniach. Efektywna implementacja koncepcji CSR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga indywidualnego podejścia oraz dostosowania do wymagań i specyfiki działalności analizowanego podmiotu.

Celem opracowania jest analiza strategicznego charakteru społecznej odpowiedzialności w branży chemicznej oraz wykazanie wpływu wdrożenia strategii CSR na doskonalenie przedsiębiorstw chemicznych.

Industrialny charakter branży chemicznej oraz związane z nim potencjalne zagrożenie dla otoczenia sprawiają, że w skali globalnej należy analizować to zagadnienie w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju. Zaobserwowane praktyki wśród ogólnosiwiatowych oraz regionalnych organizacji skupiających podmioty z branży chemicznej, stały się przedmiotem zainteresowania autorki oraz zachęciły do poszukiwania takiego zrozumienia koncepcji CSR, które może stać się podstawą do zbudowania strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa chemicznego oraz przyczynić się do jego udoskonalenia.

CSR jako narzędzie umożliwiające zrównoważony rozwój

Przedsiębiorstwa, jako byty ekonomiczne, społeczne, materialne i zarazem instytucjonalne funkcjonują w określonych warunkach oraz miejscu. Muszą one być analizowane w kontekście procesów zachodzących wewnątrz, ale także w kontekście procesów zachodzących w ich otoczeniu zewnętrznym. Analizując konkretne przedsiębiorstwo, istotne jest to, w jaki sposób zachodzące w nim procesy zależą od otoczenia zewnętrznego oraz odwrotnie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo wpływa na struktury ekonomiczne i społeczne, w których funkcjonuje [*Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów ...*2009, s. 7]. Ewolucja w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami spowodowała, że otoczenie oraz interesariusze mają realny wpływ na procesy zarządcze. Przenikanie się różnorodnych aspektów, a także powiązania z podmiotami zewnętrznymi przyczyniają się do tego, że koncepcja zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) nabiera coraz większego znaczenia.

Tradycyjne podejście do zarządzania, oparte przede wszystkim na miernikach kosztowych, okazuje się być nieadekwatne i niewystarczające w obecnych warunkach rynkowych. Nieustannie zmieniające się otoczenie, rosnące oczekiwania klientów, jak i rosnąca konkurencja sprawiają, że organizacje muszą dostosowywać się do nowych warunków oraz tak prowadzić proces doskonalenia, aby utrzymywać przewagę konkurencyjną. Także menedżerowie powinni modyfikować swoje podejście, jako element dostosowania się do postępującej globalizacji oraz spowodowanych nią nowych wyzwań ekonomicznych, technicznych, ekologicznych, społecznych, będących efektem zintensyfikowanego rozwoju cywilizacyjnego i gospodarczego [Potocki 2004, s. 6]. Presja, jaka jest obecnie wywierana na przedsiębiorstwa przez różne gru-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

py interesariuszy powoduje, że znajdują się oni w nieustającej interakcji. Jak zauważa J. Kopec [2009, s. 159-162] globalizacja sprawia, że przedsiębiorstwa, które chcą nadal się rozwijać, muszą ukierunkować swoje przeobrażenia na:

- przyjęcie koncepcji organizacji w ruchu,
- bycie organizacją opartą na wiedzy,
- wytwarzanie produktów i usług znajdujących nabywców w wielu krajach,
- dostosowywanie się do standardów międzynarodowych,
- zarządzanie różnorodnością kulturową,
- wykorzystywanie talentów,
- korzystanie z outsourcingu i *offshoringu*.

O ile wymienione powyżej obszary stanowią istotne elementy, na doskonaleniu których powinny skupić się przedsiębiorstwa, to kluczowe jest zapewnienie strategicznego podejścia do realizacji tych zadań. Przedsiębiorstwa chcące efektywnie konkurować na rynku są zobowiązane do ponoszenia odpowiedzialności już nie tylko w płaszczyźnie ekonomicznej, ale także społecznej i środowiskowej. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) jest koncepcją, która umożliwia strategiczne ujęcie tych trzech płaszczyzn. Takie rozumienie CSR oznacza, że „powinna ona być traktowana jako inwestycja, a nie koszt [Jędrzych 2013, s. 175]. Jak dalej uzasadnia E. Jędrzych, podejście do CSR może prowadzić do realizacji długoterminowej strategii, która uwzględni aspekty finansowe, handlowe i społeczne, a także minimalizuje ryzyko związane z niepewnością.

Współczesne wyzwania powodują, że skutecznym, strategicznym podejściem do zarządzania, jest takie, które oparte jest na zasadach zrównoważonego rozwoju, rozumianego zgodnie z definicją ONZ, jako takiego, który umożliwia zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia, bez umniejszania takich możliwości kolejnym pokoleniom. Zgodnie z taką definicją zrównoważony rozwój oznacza korzystanie z dostępnych zasobów w sposób odpowiedzialny tak, aby kolejne pokolenia miały do nich, co najmniej taki sam dostęp. Analizując branżę chemiczną oraz jej dokonania w dążeniu do zrównoważonego rozwoju, coraz częściej w publikacjach sektorowych dostrzega się ujęcie tych kwestii w oparciu o zasadę 3 P:

- *Planet* (ziemia) – aspekt środowiskowy,
- *People* (ludzie) – aspekt społeczny,
- *Prosperity* (powodzenie, dobra koniunktura) – aspekt ekonomiczny.

Wpływ branży chemicznej na zrównoważony rozwój

Zgodnie z raportem Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, sektor chemiczny na świecie rozwija się stabilnie, a jego średnie tempo wzrostu od połowy lat 80-tych XX wieku do 2010 roku wyniosło 7% [PALIIZ 2013, s. 3]. Zgodnie z danymi podawanymi przez CEFIC (The European Chemical Industry Council), światowa sprzedaż w sektorze chemicznym w 2013 roku wyniosła 3.156 miliardów Euro, przy czym udział krajów z Unii Europejskiej stanowił 16,7%, a udział Chin 33,2% tej kwoty. Warto zauważyć, że udział krajów Unii Europejskiej w światowej sprzedaży chemicznej spada kosztem rozwijającej się produkcji w Chinach. Rosnący udział Chin w światowej sprzedaży branży chemicznej wymaga międzynarodowego zaangażowania w zapewnienie jak najwyższych standardów bezpieczeństwa tego sektora.

Zarówno firmy z branży chemicznej, jak i liczne instytucje międzynarodowe od wielu lat promują zasady zrównoważonego rozwoju oraz wdrażają liczne samoregulacje w tym zakresie. Produkty branży chemicznej mają szerokie zastosowanie w innych sektorach oraz znajdują zastosowanie niemal w każdym aspekcie życia ludzkiego.

Branża chemiczna stanowi istotny element systemu społeczno-ekonomicznego, a przy tym jest znaczącym użytkownikiem środowiska naturalnego. Jako branża kontrastów, będąca jednocześnie źródłem potencjalnych globalnych zagrożeń oraz przełomowych innowacji, poprawiających jakość życia ludzi, stała się przedmiotem zainteresowania autorki. Koncepcja zrównoważonego rozwoju ma tutaj szczególnie istotne znaczenie. Branża chemiczna korzysta z zasobów naturalnych w intensywniejszym zakresie niż inne, a także stanowi potencjalne zagrożenie dla środowiska naturalnego oraz cechuje się podwyższonym ryzykiem wystąpienia poważnej awarii, której skutki mogą dotknąć nie tylko społeczności i środowisko lokalne, ale mogą mieć też szeroki, a nawet globalny zasięg. „Zachowanie środowiska i zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń jest możliwe pod warunkiem zmiany modelu rozwoju cywilizacyjnego, w kierunku bardziej przyjaznego środowisku modelu konsumpcji, zmięnię systemu wartości, oraz taki sposób gospodarowania, przy którym presja na środowisko nie przekracza jego po-

jemności” [Kaczmarczyk 2009, s. 144]. Branża chemiczna jest także źródłem technologii oraz materiałów niezbędnych w rozwoju innych sektorów, a także innowacyjnych rozwiązań, przez co może odgrywać kluczową rolę w kreowaniu nowych kierunków rozwoju oraz nowoczesnych technologii.

Zastosowanie strategii CSR w doskonaleniu przedsiębiorstw chemicznych

Instrumentem umożliwiającym osiągnięcie zrównoważonego rozwoju jest strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Właściwe podejście do jej opracowania oraz wdrożenia może być skutecznym narzędziem doskonalenia przedsiębiorstwa. „Doskonalenie może być traktowane jako zespół działań zmierzających do poprawy efektów działalności organizacji, czyli dostarczenia korzyści poszczególnym interesariuszom, przy założeniu konsensusu pomiędzy interesami ekonomicznymi właścicieli lub inwestorów, interesami społecznymi środowisk lokalnych, międzynarodowych itp. oraz przy zachowaniu poszanowania dla środowiska naturalnego (minimalizacja wpływu lub rekultywacja środowiska naturalnego)” [Wysokińska-Senkus 2013, s. 28]. Zestawiając takie rozumienie doskonalenia organizacji z definicją CSR przedstawioną przez Światową Radę Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju [WBCSD 2002, s. 2] zgodnie z którą „CSR jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością dla poprawy jakości ich życia”¹, strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) może zostać uznana za jedno z istotnych narzędzi doskonalenia przedsiębiorstwa.

Podanie jednoznacznej definicji CSR nie jest jednak możliwe, ponieważ nie istnieje zbiorcze wyjaśnienie tego pojęcia. Tym bardziej, że definicja CSR nie powinna być traktowana jako alternatywa dla innych podejść, ale jako analiza możliwości wdrożenia tego typu działań w przedsiębiorstwie [Blowfield, Murray 2009, s. 55]. Analizując tę kwestię dogłębnie warto odnieść się do E. Jędrzych, która także dochodzi do wniosku, że „...nie istnieje już problem, czy wdrożyć

ideę społecznej odpowiedzialności. Debatę zdominowała kwestia Jak Tego Dokonać” [Jędrzych 2013, s. 174, za: Zerk 2006, s. 25]. A. Paliwoda-Matiolańska podaje opisową definicję CSR, która zawiera w sobie wszystkie istotne elementy tego pojęcia: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa, przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną” [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 77]. W związku z szerokim zakresem tego zagadnienia definicja CSR dla każdej branży, a nawet dla każdego przedsiębiorstwa będzie miała inne brzmienie oraz zakres.

Analiza dotychczasowego zaangażowania branży chemicznej w kwestie zrównoważonego rozwoju posłuży do lepszego zrozumienia sfer wpływu tej branży oraz przełożenia koncepcji CSR w jej praktyczną realizację w przedsiębiorstwach. Istotnym dokumentem umożliwiającym określenie sfer wpływu branży chemicznej jest Raport Europejskiej Rady Przemysłu Chemicznego CEFIC pt. „Teaming up for a sustainable Europe. The chemical industry's commitment to sustainability. 2013/2014 Report”. Na podstawie zastosowanych w tym raporcie kluczowych wskaźników efektywności, możliwe jest określenie tych aspektów, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, a biorąc pod uwagę powyższą analizę, powinny stanowić podstawę strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach chemicznych. Analiza wskaźników przeprowadzona jest w podziale zgodnym ze wspomnianą wcześniej zasadą 3 P. Wskaźniki zostały zbudowane na podstawie wytycznych Global Reporting Initiative, czołowej organizacji międzynarodowej, która opracowała zestaw wskaźników do raportowania kwestii CSR. Dla celów niniejszej pracy istotne są obszary objęte raportem CEFIC, a nie wartości poszczególnych wskaźników przedstawione w raporcie.

1) Planet

W filarze środowiskowym – szczególna uwaga poświęcona została energii oraz redukcji jej zużycia. Celem branży chemicznej jest dążenie do zwiększenia efektywności wyko-

¹ Tłumaczenie własne.

rzystania zarówno surowców, jak i energii. Poprawa efektywności ukierunkowana jest m.in. na zmniejszenie ilości energii niezbędnej do wyprodukowania jednej jednostki produktu. Kolejnym wskaźnikiem jest poziom redukcji emisji gazów, w szczególności N_2O oraz CO_2 powodujących efekt cieplarniany oraz SO_x i NO_x , które są gazami zakwaszającymi oraz niemetalicznych lotnych związków organicznych. Nie tylko redukcja jest ważna, ale także oferowanie produktów (np. katalizatorów), które pomogą innym sektorom, w ograniczaniu swoich emisji gazów (np. AdBlue®). Istotna jest także kwestia wytwarzania odpadów oraz postępowania z nimi, w tym ich odzysku. W przypadku troski o wodę istotne są: jakość wody, w tym jakość ścieków, emisje azotu i fosforu do wody oraz całkowita ilość wody zużywana przez przedsiębiorstwo. Z kolei transport rozpatrywany jest w kontekście jego efektywności, emisji dwutlenku węgla oraz bezpieczeństwa, ze względu na charakter przewożonych produktów.

2) People

W filarze społecznym skupiono się przede wszystkim na człowieku:

- pracownikowi, któremu należy zapewnić bezpieczne warunki pracy,
- sąsiedzie, czyli przedstawicieli społeczności lokalnej, w której zlokalizowany jest zakład.

Pożądanym działaniem jest angażowanie się przedsiębiorstw w lokalne sprawy ważne dla społeczności, a także mierzenie wpływu społecznego. Dialog społeczny stanowi ważny element współpracy np. współpraca ze związkami zawodowymi skupiona na konkurencyjności, zatrudnieniu, edukacji, także edukacji przez całe życie (*lifelong learning*), zdrowiu i bezpieczeństwie. Zaangażowanie pracowników może się odbywać np. poprzez metodę „grupy wspólnych interesów”, która opiera się na budowaniu zespołów skupionych na rozwiązaniu konkretnych problemów [Potocki 2003, s. 88]. Istotne jest zatrudnianie oraz utrzymywanie utalentowanych pracowników, którzy są niezwykle ceni w starzejących się społeczeństwach. Ważne są także szkolenia obecnej kadry, aby była świadoma aktualnych światowych osiągnięć. Istotnym aspektem jest bezpieczeństwo i higiena pracy, które są jednak ściśle regulowane przez prawo.

3) Prosperity

Trzeci filar, czyli ekonomiczny – związany jest z najważniejszym celem każdego przedsiębiorstwa, czyli zyskownością. Podstawowym wskaźnikiem jest poziom sprzedaży. Ważne są także wydatki poniesione na inwestycje oraz utrzymanie produkcji, które mogą być przeliczane np. na jednostkę produktu. Znaczący udział w budżecie stanowią koszty poniesione na badania i rozwój. Inwestycje w tym zakresie są o tyle ważne, że mogą przyczynić się opracowania nowych, bardziej zrównoważonych produktów. Wśród tych wskaźników ekonomicznych istotna jest także produktywność pracy.

Podsumowanie

Branża chemiczna jest niezwykle złożonym oraz trudnym obszarem wymagającym specjalistycznej wiedzy. Z jednej strony jest ona poważnym potencjalnym zagrożeniem, z drugiej jednak, jest źródłem zaawansowanych technologicznie innowacji. To na tej branży ciąży szczególna odpowiedzialność za bezpieczeństwo na Ziemi oraz postęp technologiczny.

Organizacje branżowe czynią wiele, aby promować zasady zrównoważonego rozwoju oraz wskazywać pożądane kierunki, jednak to na pojedynczych przedsiębiorstwach ciąży odpowiedzialność za praktyczną realizację tych założeń. Mogą one to czynić dwójako – w sposób niesformalizowany lub w sposób strategiczny.

To drugie podejście umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki kompleksowemu podejściu do kwestii społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Ważne jest zapewnienie zasobów niezbędnych do opracowania oraz wdrożenia takiej strategii. „Jeśli podejście oparte na społecznej odpowiedzialności nie ma pozostać wyłącznie na poziomie górnolotnych deklaracji, potrzebne jest jasne, jednoznaczne, całościowe określenie procedur i oczekiwanych rezultatów, które pozwoli dobrze zaplanować i zrealizować najważniejsze przedsięwzięcia, umożliwiające spełnienie stawianych celów. Potrzebne jest takie podejście do CSR, które pozwala na operacjonalizację” [Rok 2013, s. 146].

Ważne jest także zapewnienie elastyczności strategii CSR oraz wrażliwości na zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Niemniej istotne jest także angażowanie interesariuszy poprzez dialog, szczególnie

rolę przewidując dla pracowników, czyli najważniejszej grupy interesariuszy.

W przeciwieństwie do tradycyjnych metod zarządzania, strategia CSR powinna być dokumentem, który będzie rozwijał się wraz z organizacją oraz będzie rozumiany jako zespół działań zakładający konsensus pomiędzy interesami różnych grup (właścicieli, inwestorów, klientów, społeczności lokalnych) oraz przy poszanowaniu środowiska, ukierunkowany równocześnie

na poprawę działalności organizacji. Tylko w takiej formie przyczyni się do ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

W świetle przedstawionych informacji, strategia społecznej odpowiedzialności traktowana jako kompleksowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem chemicznym, umożliwia osiągnięcie celów w zakresie *sustainability* oraz stanowi narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
2. Blowfield M., Murray A., *Corporate responsibility a critical introduction*, Oxford University Press, New York 2009.
3. CEFIC Europejska Rada Przemysłu Chemicznego, *Teaming up for a sustainable Europe. The chemical industry's commitment to sustainability. 2013/2014 Report*, CEFIC 2014, <http://www.cefic.org/CeficSustainabilityReport2013-2014>, [15.01.2015].
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
5. Jędrzych E., *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
6. Kaczmarczyk J., *Zrównoważony rozwój czynnikiem warunkującym funkcjonowanie przedsiębiorstwa w nowoczesnej gospodarce*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, (red.) A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
7. Kopeć J., *Kierunki przeobrażeń przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, (red.) A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
8. PAIiZ Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, *Sektor Chemiczny w Polsce Profil Sektorowy*, Departament Informacji Gospodarczej PAIiZ 2013, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=21742, [17.01.2015].
9. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
10. Potocki A., *Globalizacja a zachowania organizacyjne menadżerów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 647, Kraków 2004.
11. Potocki A., *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
12. Potocki A., *Wybrane metody doskonalenia wewnętrznej komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 626, Kraków 2003.
13. Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
14. *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, (red.) K. Kuciński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009
15. WBCSD World Business Council for Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility. The WBCSD's Journey*, January 2002, <http://www.wbcd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=145&nosearchcontextkey=true>, [14.01.2015].

16. Wysokińska-Senkus A., *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
17. Zerk J.A., *Multinationals and Corporate Social Responsibility: Limitations and Opportunities In International Law*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.

ROLA EWALUATORÓW W TWORZENIU WIEDZY W ORGANIZACJI SEKTORA PUBLICZNEGO¹

Wprowadzenie

Współczesne organizacje sektora publicznego funkcjonują na rzecz szerokiego grona interesariuszy, co stanowi o potrzebie tworzenia wartości z perspektywy środowiska zewnętrznego, czyli indywidualnego klienta i jego potrzeb. Konieczność ciągłego doskonalenia sektora publicznego wymaga nieustającej kontroli realizacji ustalonych celów oraz podejmowania ewentualnych działań korygujących, co implikuje potrzebę stosowania ich pomiaru [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 42]. Aktualnie jednym z narzędzi promowania otwartego i przejrzystego rządzenia oraz kontroli i wzmacniania odpowiedzialności instytucji sektora publicznego, stały się badania ewaluacyjne. Należy zaznaczyć, iż ewaluacja jest czymś znacznie więcej, niż jedynie pomiarem parametrów skuteczności i jakości działań. Stanowi refleksyjne rozpoznawanie wartości konkretnego działania lub obiektu, w oparciu o przyjętą metodę i kryteria, w wyniku uspołecznionego procesu, którego celem jest jego poznanie, zrozumienie i rozwój [Korporowicz 2009, s. 16]. Wypracowane formy i instrumenty ewaluacji umożliwiają identyfikowanie wielorakich perspektyw realizacji polityk czy programów publicznych. Ponadto ewaluacja poprzez szerokie włączanie interesariuszy w proces badania, rozwija sieć współpracy z otoczeniem, wzmacnia relacje w ramach społeczeństwa obywatelskiego, jak również przyczynia się do tworzenia i dyfuzji wiedzy w obrębie organizacji sektora publicznego. W tym względzie szczególnie artykułowana jest rola ewaluatorów, ekspertów w badaniach, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem wspierają organizacje sektora publicznego, w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań, wykorzystując i promując postulat uczenia się.

Celem opracowania jest ukazanie postaw ewaluatorów w tworzeniu wiedzy w procesie ewaluacji w organizacji sektora publicznego. Opracowanie ma charakter teoretyczny, stanowi rezultat analizy literatury przedmiotu w zakresie podjętego zagadnienia.

Istota i założenia ewaluacji

Ewaluacja w formule systematycznych badań zaczęła rozwijać się w latach 30. XX wieku w Stanach Zjednoczonych w sektorze edukacji, a prekursorskie doświadczenia w tym zakresie przypisuje się Ralphowi Tylerowi, który w 1929 roku rozpoczął systematyczne studia nazywane ewaluacyjnymi w Ohio State University. R. Tyler zdefiniował wówczas ewaluację jako proces określający, w jakim stopniu założone cele edukacyjne są w rzeczywistości realizowane [Korporowicz 2008, s. 74], a swoje spostrzeżenia w późniejszym okresie opublikował na łamach monografii zatytułowanej *Perspectives of Curriculum Evaluation* [Tyler 1967]. W latach 50. i 60. XX wieku, wraz z rosnącą skalą i poszerzaniem zakresu interwencji publicznych ewaluację zaczęto wykorzystywać w innych obszarach, np. do oceny programów ochrony zdrowia, rozwoju regionalnego, infrastruktury, rozwoju zasobów ludzkich czy programów socjalnych [Olejniczak 2008, s. 17].

Wzrost zainteresowania badaniami ewaluacyjnymi w Polsce jest ściśle związany z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, która to ustanowiła obligatoryjny wymóg ewaluowania programów publicznych finansowanych z unijnych funduszy strukturalnych [Zalewski 2008, s. 31]. W literaturze przedmiotu znaleźć można szereg definicji ewaluacji, podkreślających wieloaspektowe podejście badaczy. M. Patton mianem ewaluacji określa systematyczne zbieranie informacji na temat działań, charakterystyki i efektów programu w celu jego oceny, poprawy skuteczności oraz/lub wsparcia

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

procesu decyzyjnego dotyczącego przyszłego programowania [Rossi, Freeman, Lipsey 2004, s. 11; cyt. za: Zawicki 2007, s. 113]. W wytycznych unijnych ewaluacja jest zawsze przedstawiana w kontekście „uczenia się” organizacji, doskonalenia przyszłych programów oraz odpowiedzialności instytucji publicznych przed społeczeństwem [European Commission 2004]. W praktyce polskiej, ewaluacja to systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych [Olejniczak 2008, s. 22]. Jednocześnie niezbywalnym i niezaprzeczalnym rdzeniem samego pojęcia ewaluacji jest kategoria wartości, która nader często, zastępowana jest i mylona z innymi pojęciami, takimi jak „szacowanie”, „mierzenie”, czy „ocena”, lub bliskimi ewaluacji metodami kontroli takimi jak monitorowanie i audyt. Ewaluacja postrzegana jako systematyczne badanie wartości programów i strategii staje się nie tylko procedurą, ale i dyskursem, dialogiem i negocjacją. Społeczna dynamika procesu ewaluacyjnego stanowi jedno z najistotniejszych wyzwań, stawianych zarówno przed ewaluatorem, jak i przed użytkownikami ewaluacji [Korporowicz 2009, s. 17], co pozwala dostrzec potencjał jej wykorzystania w obszarze zarządzania wiedzą w organizacji sektora publicznego.

Rodzaje wiedzy w ewaluacji

W literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do tego, czym jest wiedza, jednakże powstało wiele koncepcji opisujących to pojęcie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 73]. Definiując pojęcie wiedzy, w pierwszej kolejności należy rozróżnić wiedzę od informacji czy danych [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 19]. Według T. Davenporta i L. Prusaka dane, stają się informacjami wówczas, gdy zostaną: skontekstualizowane, skategoryzowane, skalkulowane, skorygowane i skondensowane, natomiast informacje stają się wiedzą wówczas, gdy można na ich podstawie rozstrzygnąć kwestie porównywalności, konsekwencji, koneksji i konwersacji [Davenport, Prusak 2000, s. 4; cyt. za: Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 19-20]. W oparciu o wspomniane rozważania, wiedzę rozu-

mie się jako informacje posiadające osobiste odniesienie, zintegrowane z dotychczasowymi doświadczeniami. Jest to subiektywne wyobrażenie rzeczywistości zawsze umiejscowione w określonym polu działania [tamże, s. 21]. Wiedza utożsamiana jest również z pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji. Wiedza jest ściśle powiązana z osobą lub instytucją posiadacza, podczas gdy informacja może istnieć niezależnie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 73, 76]. Podobną definicję wiedzy odnaleźć można w *Słowniku Języka Polskiego*, w którym traktowana jest ona, jako ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś [*Słownik języka polskiego* 1981, s. 700]. Niewątpliwie definiowanie pojęcia wiedzy zawsze ma kontekst spersonifikowany i odnosi się do ludzkich inicjatyw poznawczych i społecznych. W zarządzaniu wiedzą, podstawowym podmiotem, któremu powierzone jest tworzenie, gromadzenie, interpretowanie i stosowanie wiedzy jest człowiek [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 21].

Wiedza może przybierać różnorodne formy w zależności od jej przeznaczenia, miejsca użytkowania i sposobu interpretacji. Wśród najczęściej wyróżnianych kryteriów klasyfikacji wiedzy, wymienić można następujące: miejsce jej występowania i dostępność, poziom jej tworzenia, istotność w kontekście realizacji celów organizacji oraz klasyfikację opartą na wytycznych OECD (tabela 1).

W wymiarze ontologicznym wiedza tworzona jest wyłącznie przez jednostki. Organizacja nie może wytworzyć wiedzy bez jednostek, dlatego wspiera je, zapewniając im warunki najlepiej służące tworzeniu wiedzy. Organizacyjne tworzenie wiedzy należy ujmować, jako proces „organizacyjnego” wzmacniania i włączania wiedzy jednostkowej do systemu wiedzy organizacji [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 83]. Określenie organizacji jako „ucząca się” jest metaforą, pozwalającą opisać w jaki sposób organizacja generuje wiedzę, łącząc dwie koncepcje: organizacji i uczenia się. Zdolność organizacji do uczenia się jest wynikiem co najmniej czterech podstawowych elementów: wiedzy, umiejętności jej zastosowania, motywacji ludzi oraz wewnętrznych organizacyjnych uwarunkowań endogeniczności organizacji [Mikuła 2006, s. 41, 51].

Tabela 1. Klasyfikacja wiedzy

Rodzaje wiedzy			
Kryterium			
Miejsce występowania i dostępność:	Poziom tworzenia:	Realizacja celów organizacji:	Klasyfikacja OECD:
• Wiedza formalna/jawna (<i>explicit knowledge</i>) – jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją przedstawić w sposób formalny przy pomocy słów, liczb, znaków, symboli. Stanowią ją głównie dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji. • Wiedza cicha/ukryta (<i>tacit knowledge</i>) – z której zdajemy sobie sprawę i wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca sprecyzować.	• Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego – ma charakter zewnętrzny, dotyczy ogólnej sytuacji otaczającej organizację. • Wiedza na poziomie przedsiębiorstwa – stanowi wszystko to, co organizacja wie jako całość i w jaki sposób potrafi to wykorzystać. • Wiedza na poziomie zespołu – ten rodzaj wiedzy zawiera się w wiedzy organizacji, ale jest bardzo istotny z pkt. widzenia powstawania nowej wiedzy i uczenia się. • Wiedza na poziomie jednostki – jest podstawą posiadanej przez organizację wiedzy, stanowi podstawę budowy wszystkich systemów zarządzania wiedzą.	• Wiedza kluczowa technologiczna – stanowi podstawowe źródło siły w porównaniu z konkurencją. • Wiedza kluczowa koordynacyjna – umożliwia użytkowanie innej wiedzy, jest trudna do skopiowania i zastosowania w innej organizacji. Opiera się o wypracowane sposoby postępowania, relacje międzyludzkie, przepływ informacji i inne czynniki „miękkie” w danej organizacji. • Wiedza pomocnicza – to ta, której organizacja nie musi posiadać na własność, ale która jest niezbędna do prowadzenia działalności. • Wiedza rynkowa – to kolektywne zrozumienie w przedsiębiorstwie segmentów rynku, klientów i ich potrzeb. Ten rodzaj wiedzy jest nierozłączny z pracownikami.	• Know what - wiedzieć „co” – odnosi się do faktów i przybiera postać danych (np. liczb, bitów), które mogą być łatwo przechowywane i przesyłane. • Know why - wiedzieć „dlaczego” – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych, dotyczących praw natury, człowieka i społeczeństwa. Ten rodzaj wiedzy staje się najczęściej produktem rynkowym i jest bardzo trudny do przechowywania. • Know how - wiedzieć „jak” – odnosi się do umiejętności, czyli zdolności robienia czegoś, jest podstawą praktycznego działania i uzewnętrznia się w postaci kwalifikacji i umiejętności. • Know who - wiedzieć „kto” – jest najczęściej domeną jednostki, zespołu lub organizacji. Wiedza ta jest najcenniejsza z pkt. widzenia istoty działalności organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78-79; Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 23-27; Nonaka, Takeuchi 2000, s. 82-84].

W perspektywie sektora publicznego, organizacyjne uczenie się definiowane jest jako „...zdolność lub proces zachodzący wewnątrz organizacji, którego celem jest utrzymanie lub zwiększenie efektywności w oparciu o doświadczenia...” [Maden 2012, s. 72]. Rozumiane jest również jako proces stopnio-

wej adaptacji organizacji do zmiany, oparty na powiązaniu dotychczasowych działań z ich wynikami oraz z planowaną aktywnością organizacji. Definicja ta obejmuje zarówno procesy przyswajania nowych zachowań, doskonalenia istniejących działań, jak i tzw. oduczanie się – a więc zmianę dotychczasowych działań

lub strategii poprzedzoną krytyczną refleksją, oraz uwzględnia zarówno reaktywne, jak i proaktywne działania dostosowawcze (tzn. analizując aktywności i wyniki, organizacja może podjąć działania wyprzedzające). Akumulacja wiedzy w organizacji następuje, więc zarówno w pamięci pracowników, jak również jest przekładana na pamięć organizacji – jej procedury, zasady, kody postępowania [*Organizacje uczące się* 2012, s. 176]. Szczególnie akcentowana jest cykliczność i kumulatywny charakter procesu uczenia się, którego elementami są obserwacja, eksperymentowanie, wnioskowanie i modyfikowanie działań, a rolą samej ewaluacji staje się istotne wzbogacanie procesu uczenia się. Funkcją, a zarazem rezultatem stosowania ewaluacji jest wspieranie procesu uczenia się organizacji publicznej.

K. Olejniczak i M.W. Kozak w mechanizmie uczenia się organizacji publicznej identyfikują trzy rodzaje gromadzonej wiedzy [Olejniczak, Kozak 2011, s. 45]:

1. *Wiedzę o otoczeniu* – dotyczącą wiedzy danego podmiotu o otoczeniu, w którym funkcjonuje, bazującą na obserwacji, analizie trendów i wyjaśnianiu mechanizmów przyczynowo-skutkowych.
2. *Wiedzę strategiczną* – obejmującą wiedzę o głównych celach stawianych przed daną instytucją i oczekiwanych efektach działań.

3. *Wiedzę operacyjną* – dotyczącą wiedzy technicznej związanej ze sprawnym, bieżącym działaniem, narzędziami, procesami i procedurami.

Wskazana klasyfikacja stanowi pochodną dwóch typów wiedzy wykorzystywanych w ewaluacji (tabela 2): *wiedzy diagnostycznej*, identyfikującej i wyjaśniającej szerszy kontekst (wiedzieć o?, wiedzieć co?, wiedzieć dlaczego?) oraz wiedzy *preskryptywnej*, oceniającej i wskazującej rozwiązania oraz konieczne działania (wiedzieć jak?, wiedzieć kto?, wiedzieć kiedy?) [Ferry, Olejniczak 2008, s. 41-42].

W ramach mechanizmu uczenia się ewaluacja jest narzędziem sprzężenia zwrotnego (podobnie jak audyt, monitoring czy benchmarking), w którym zarówno impulsy wewnętrzne jak i zewnętrzne powodują określony skutek w postaci korekty założeń i przesłanek, na których organizacja publiczna opierała swoją politykę, korekty celów zorientowanych na poprawę strategii, korekty działań bieżących, im lokowanych zmianami w procedurach czy metodach pracy oraz korekty źródeł oceny, stanowiących zbiór informacji niezbędnych do podejmowania decyzji (rysunek 1) [Olejniczak, Kozak 2011, s. 44].

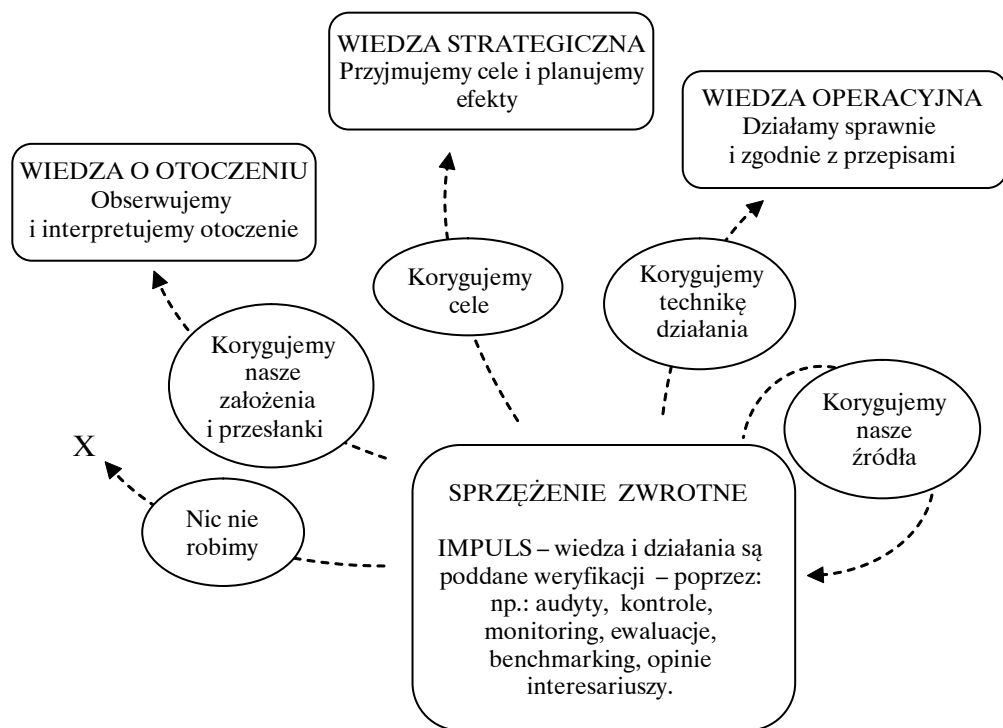
Warunkiem sprawnego i efektywnego procesu uczenia się jest udział konsultantów przeprowadzających ewaluację. Zarówno ludzie jak i instytucje uczą się szybciej i sprawniej, w sytuacji gdy ewaluatorzy i interesariusze współpracują

Tabela 2. Typologia wiedzy w ewaluacji

Rodzaje wiedzy	Charakterystyka
Wiedza diagnostyczna	
Wiedzieć o? (know about?)	• Wyjaśnia kontekst, w jakim działa program oraz możliwości i zagrożenia, a także procesy i mechanizmy społeczno-ekonomiczne związane z programem.
Wiedzieć co? (know what?)	• Ukazuje co działa, a co nie funkcjonuje w programie.
Wiedzieć dlaczego? (know why?)	• Wyjaśnia dlaczego coś działa, albo nie funkcjonuje w programie, obejmuje także refleksję na temat zasadności teorii, na których opiera się mechanizm danej interwencji.
Wiedza preskryptywna	
Wiedzieć jak? (know how?)	• Wyjaśnia, jak usprawnić kwestie, które nie są realizowane zgodnie z oczekiwaniami.
Wiedzieć kto? (know who?)	• Wskazuje, kto powinien wykonać pracę, kto powinien zostać w nią włączony, którzy aktorzy powinni zacząć oddziaływać na siebie.
Wiedzieć kiedy? (know when?)	• Wskazuje, kiedy działania powinny zostać podjęte.

Źródło: opracowano na podstawie: [M. Ferry, K. Olejniczak 2008, s. 41-42].

Rysunek 1. Mechanizm uczenia się organizacji publicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olejniczak, Kozak 2011, s. 44].

ze sobą oraz czują się współodpowiedzialni za osiągnięcie wspólnego celu.

Postawy ewaluatorów a generowanie wiedzy

Na podstawie analiz praktycznych przypadków ewaluacji w polskiej administracji publicznej, M. Ferry i K. Olejniczak identyfikują cztery typy ewaluatorów [Ferry, Olejniczak 2008, s. 65-66]. Podstawę identyfikowania stanowi wyróżnienie dwóch zmiennych: stopnia dokładności metodologii badania i intensywności interakcji w toku procesu badawczego (rysunek 2).

W rezultacie przyjętych założeń opisano następujące postawy ewaluatorów:

- *Konsultant* – dysponuje ubogim zestawem narzędzi badawczych, posługuje się głównie badaniami gabinetowymi, nielicznymi wywiadami, prowadzi badania na niewielką skalę. Reguły badania naukowego (np. reprezentatywność próby, dobór studiów przypadków, triangulacja źródeł) nie są przez niego stosowane. Ewaluator utrzymuje nieliczne, w wąskim obszarze,

kontakty z organizacją, w której dokonywana jest ewaluacja, skutkiem czego interesariusze traktowani są wyłącznie jako obiekt badań. Wytwarzana wiedza ma charakter operacyjny, a stymulowanie procesu uczenia się jako część ewaluacji jest bardzo ograniczone.

- *Naukowiec* – traktuje w sposób naukowy w celu uzyskania obiektywnych rezultatów. Pomimo bardzo wysokiej rzetelności naukowej, taki typ konsultanta utrzymuje dystans do interesariuszy, którzy traktowani są wyłącznie jako obiekty badań. Rezultatem pracy naukowca jest skrupulatnie sporządzony raport, którego wyniki są komunikowane a nie dyskutowane. Dlatego kontekst wytworzonej wiedzy może przybierać charakter strategiczny, jednakże prawdopodobieństwo uczenia się jest niewielkie, gdyż rola ewaluatora kończy się w momencie dostarczenia wyników i analiz, a potencjał ich wykorzystania warunkowany jest kreatywnością i możliwościami organizacji publicznej.

Rysunek 2. Macierz do analizowania ról ewaluatorów

Stopień dokładności badania	wysoki	Naukowiec	Nauczyciel-mentor
	niski	Konsultant	Animator-mediator
		niska	wysoka
		Intensywność interakcji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ferry, Olejniczak 2008, s. 65].

- *Animator-mediator* – pomimo ograniczonej dogłębności badań naukowych, stara się pozyskiwać informacje z różnych perspektyw, opierając wnioskowanie na opiniach szerokiego grona interesariuszy. Z jednej strony, potencjał do wytworzenia wiedzy jest niewielki z powodu braku dogłębnej analizy naukowej, z drugiej strony szanse na to, że uczenie się będzie elementem procesu badawczego i że interesariusze zobowiążą się do wykorzystania wyników ewaluacji, są duże. Większość interesariuszy staje się uczestnikami procesu ewaluacji, zarówno jako obiekty jak i partnerzy w badaniu.
- *Nauczyciel-mentor* – stosuje rzetelne metody naukowego podejścia, zachowując obiektywizm w badaniach. Nie unika również interakcji z interesariuszami, pozwalając im współdecydować o projekcie badań i ich metodologii. Swoje wnioski popiera dyskusją wśród interesariuszy. W tym przypadku ewaluator odgrywa raczej rolę nauczyciela niż zdystansowanego naukowca, angażując interesariuszy w dialog dotyczący osiągnięć i porażek oraz udzielając rad w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie. Takie podejście do ewaluacji dostarcza wiedzę strategiczną a także pobudza proces uczenia się wśród interesariuszy.

Należy podkreślić, iż nie ma optymalnego typu ewaluatora. Bardzo często w praktycznych im-

plikacjach cechy wskazane w charakterystyce poszczególnych typów wzajemnie się uzupełniają lub dublują.

Uwagi końcowe

Praktyka ewaluacji w nowoczesnym zarządzaniu organizacjami sektora publicznego jest działaniem powszechnym, dlatego należy wyartykułować jej istotne atuty, wśród których niewątpliwie najistotniejszym jest stymulowanie procesu organizacyjnego uczenia się. Ponadto efektem doskonalenia organizacji jest dążenie do uzyskania lepszych wyników w perspektywie przyjętych celów oraz doskonalenie kompetencji pracowników organizacji publicznych. W tym względzie szczególnie ważna wydaje się rola ewaluatorów, najczęściej konsultantów i ekspertów, którzy identyfikując warunki sprzyjające stymulowaniu wiedzy powinni czynnie partycypować w procesie uczenia się i budowaniu sprzyjającej kultury organizacyjnej. W tym względzie istotnym jest każdorazowe, specyficzne podejście do ewaluacji i interesariuszy, których często dzielą różnice zdań, poglądów, pozycji, władzy czy podejścia i gotowości do uczestnictwa w badaniu. A co najistotniejsze, należy pamiętać, iż badania ewaluacyjne nie mogą być rezultatem spełnienia tylko warunków formalnych wydatkowania środków publicznych. Ich wyniki, rekomendacje czy postulaty mają stanowić podstawę doskonalenia zarządzania programami publicznymi oraz funkcjonowaniem całej organizacji publicznej.

Literatura:

1. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA 2000.
2. *European Commission, Evaluating EU activities – A practical guide for the Commission services*, DG-BUDGET, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.
3. Ferry M., Olejniczak K., *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Sprawne Państwo, Ernst&Young, Warszawa 2008.
4. Frączkiewicz-Wronka A., *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, (red.) A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
6. Korporowicz L., *Interakcyjne aspekty procesu ewaluacyjnego: pomiędzy analizą a animowaniem zmian społecznych*, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, (red.) A. Haber i M. Szałaj, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
7. Korporowicz L., *Współczesne koncepcje ewaluacji w kontekście wyzwań rozwoju regionalnego*, [w:] *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, praca zbiorowa, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole 2009.
8. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
9. Maden C., *Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model*, „Public Organization Review”, 2012, No 12.
10. Miś B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
11. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
12. Olejniczak K., Kozak M.W., *Do czego warto wykorzystywać ewaluację? Pożądane kierunki ewaluacji polityki rozwoju*, [w:] *Badania ewaluacyjne – po co? Budowa przyszłości regionu*, praca zbiorowa, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Departament Polityki Regionalnej i Przestrzennej, Opole 2011.
13. Olejniczak K., *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, (red.) K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
14. *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, (red.) K. Olejniczak, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2012.
15. Rossi P., Freeman H., Lipsey M., *Evaluation. A Systematic Approach*, Seventh Edition, London SAGE 2004.
16. *Słownik języka polskiego*, (red.) M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1981.
17. Tyler R., *Changing Concepts of Educational Evaluation*, [in:] *Perspectives of Curriculum Evaluation*, (eds.) R. Tyler, R. Gagne, M. Scriven, *Area Monograph Series on Curriculum Evaluation*, Rand McNally & Company, Chicago 1967.
18. Zalewski D., *Możliwości i ograniczenia wykorzystania wyników ewaluacji przez instytucje publiczne*, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, (red.) A. Haber i M. Szałaj, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
19. Zawicki M., *Trzy płaszczyzny ewaluacji – z praktyki polskiej administracji publicznej*, „Zarządzanie Publiczne”, 2007, nr 2(2).

MARKA PRACODAWCY JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA RELACJI Z PRACOWNIKAMI

Wprowadzenie

Współcześnie w warunkach *nowej ekonomii*, w której funkcjonują organizacje, fundamentalnego znaczenia nabiera konkurowanie oparte na zasobach niematerialnych, utożsamianych często w literaturze z kapitałem intelektualnym. To na tej płaszczyźnie poszukuje się źródeł do wygenerowania wartości dodanej dającej przewagę nad konkurentami. Kluczową składową tych zasobów są zatrudnieni ludzie, zwłaszcza ci, utalentowani, od jakości pracy których w największym stopniu zależy wypracowywanie pozycji rynkowej.

Dużym wyzwaniem zatem staje się dla realizatorów funkcji personalnej zmiana myślenia o pracownikach na płaszczyźnie ogólnej filozofii dotyczącej ich miejsca i roli w organizacji oraz w warstwie pragmatycznego implementowania instrumentów oddziaływania na zatrudnionych, służących zwiększaniu efektywności ich pracy, a w konsekwencji – wartości dla różnych grup interesariuszy.

Można zatem wskazać, że szczególnym wyzwaniem w gospodarce opartej na wiedzy, staje się umiejętność przyciągnięcia i utrzymania uzdolnionych pracowników, ponieważ wnoszą oni do organizacji nieoceniony potencjał. Nie jest to zadanie łatwe, a organizacje na całym świecie mają coraz większe trudności z ich znalezieniem i zatrzymaniem. Osoby te, funkcjonując na globalnym rynku i mając pełen dostęp do informacji o oferowanych miejscach pracy, coraz częściej stawiają warunki, na jakich gotowi są podjąć zatrudnienie. Jak podkreślają badacze, to przedsiębiorstwa w walce o talenty muszą implementować narzędzia pozwalające w sposób pozytywny wyróżniać się od pozostałych. Jednym ze sposobów, którego znaczenie wydaje się być nie do przecenienia, jest kreowanie przez instytucję silnego pozytywnego wizerunku pracodawcy. Zbiór aktywności w tym obszarze

można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym na działania związane z wchodzeniem do organizacji (*employer branding zewnętrzny*) oraz przechodzeniem i wychodzeniem z niej (*employer branding wewnętrzny*).

Autor wychodzi zatem z założenia, iż siła marki determinuje zdolność organizacji do przyciągania kandydatów, motywowania ich do rozwoju oraz zatrzymywania już zatrudnionych pracowników przez dłuższy czas. Natomiast w związku z tym, że jest to podejście relatywnie nowe i znajduje się w fazie rozwoju autor na podstawie krytycznej analizy literatury z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim oraz marketingu za cel opracowania stawia sobie usystematyzowanie wiedzy w tym zakresie oraz ukazanie organizacji, które z powodzeniem w praktyce funkcjonowania implementują rozwiązania na rzecz budowania silnej marki pracodawcy.

Marka pracodawcy jako narzędzie marketingu personalnego

Dla nabywcy określonego dobra jednym z czynników decydujących o jego wyborze jest marka, pod jaką produkt jest oferowany. W literaturze definiowana jest jako „nazwa, wzór, symbol lub ich kombinacja nadawana przez sprzedawcę w celu identyfikacji wyrobu lub usługi oraz ich wyróżnienia na tle oferty konkurentów [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 626]. Można powiedzieć, że marka jest skróconą i zastępczą „wersją oryginału” poprzez którą odzwierciedla się ogół cech i właściwości danego dobra. Tworzy zatem określony wizerunek produktu lub usługi, a podmioty je oferujące powinny zrobić wszystko, aby obraz ten wzbudzał jak najwięcej pozytywnych emocji [Baruk 2008, s. 28].

Warto zauważyć, że współcześnie markę przedsiębiorstwa zalicza się do jego strategicznych zasobów odgrywających kluczową rolę w procesie budowania wartości rynkowej. Istnieje zatem logiczne uzasadnienie podej-

* Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

mowania spójnych działań nie tylko w zakresie kształtowania w świadomości odbiorców przekonania o doskonałości i wyższości oznaczonych daną marką produktów, ale również na rzecz stworzenia wyobrażenia organizacji kierującej się w swojej działalności odpowiedzialnością społeczną, zrównoważonym rozwojem, podejmowaniem inicjatyw na rzecz ochrony środowiska naturalnego i społeczeństwa, a także stwarzającym przyjazną atmosferę zatrudnionym. Następstwem tego nastawienia jest traktowanie marki jako atrybutu, który identyfikuje firmę nie tylko jako wytwórcę, ale również jako pracodawcę [Baruk 2008, s. 28-29]. Jest ona bowiem niezwykle silnym narzędziem oddziaływania zarówno na aktualnie zatrudnionych jak i potencjalnych pracowników. Najogólniej rzecz ujmując chodzi o to, aby zetknięcie się z konkretną marką instytucji wzbudzało w pracownikach (zwłaszcza tych potencjalnych) na tyle pozytywne skojarzenia, aby był to dla nich wystarczający impuls do ubiegania się tam o zatrudnienie.

W literaturze wskazuje się, że termin marki pracodawcy pojawił się dopiero w 1990 roku na konferencji naukowej organizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development. Za prekursora tej koncepcji uważa się S. Barrowa [Barrow, Mosley 2006].

Należy jednak zauważyć, iż historycznie rzecz ujmując, działania na rzecz budowania pozytywnego wizerunku podmiotu zatrudniającego były podejmowane już dużo wcześniej. Nie mając zdefiniowanych teorii, przedsiębiorcy poszukiwali w sposób intuicyjny specjalistów, ekspertów, pracowników o określonych kompetencjach i talentach [Kozłowski 2012, s. 14]. Analizując opracowania teoretyczne w tym obszarze, można zauważyć występowanie niejednoznaczności, toteż celowe wydaje się zdefiniowanie i rozróżnienie pokrewnych pojęć często błędnie traktowanych jako synonimy: *employer brand* oraz *employer branding*. Pierwsze z zaprezentowanych pojęć utożsamiane powinno być z wizerunkiem (marką) instytucji jako pracodawcy. Drugie z kolei, należy traktować jako sekwencję zaplanowanych działań o charakterze strategicznym na rzecz zbudowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy skierowanych do obecnych jak i potencjalnych pracowników, partnerów biznesowych, klientów i innych interesariuszy [Koning 2008, s. 46-47].

S. Barrow i T. Ambler definiują *employer brand* jako „funkcjonalne, ekonomiczne i psy-

chologiczne korzyści dostarczane przez pracodawcę i z nim identyfikowane” [Ambler, Barrow 1996, s. 185]. Natomiast A.I. Baruk interpretuje to pojęcie jako „obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)” [Baruk 2006, s. 36-37]. Z kolei W. Kroeber-Riel utożsamia *employer brand* z pozytywną lub negatywną postawą, rozumianą jako reakcja pracowników i innych interesariuszy [Karcz, Kędzior 1999, s. 14-15].

Determinanty rozwoju koncepcji *employer branding*

Employer branding jest owocem dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu oraz marketingu, przy czym wzajemne „czerpanie z siebie”, takich subdyscyplin jak, zarządzanie zasobami ludzkimi i marketing nie jest jakimś fenomenem [Wojtaszczyk 2010, s. 19]. Nie jest też przejawem aktualnej mody, ale ma swoje zdecydowanie głębsze przyczyny. Część z nich tkwi w samej organizacji, pozostałe wynikają ze zmian zachodzących w bliższym lub dalszym jej otoczeniu.

Najsilniejszy wpływ na wzrost zainteresowania organizacji *employer brandingiem* mają przeobrażenia zachodzące w sferze demograficznej. Chodzi tu zarówno o aspekt ilościowy, jak i jakościowy. W tym pierwszym wymiarze, mamy do czynienia z kurczącymi się zasobami pracy w wieku uznawanym tradycyjnie za produkcyjny. Zmiany zachodzące w profilu demograficznym rozwiniętych gospodarek świata oznaczają starzenie się społeczeństw i równocześnie znaczącą redukcję w liczbie osób wchodzących na rynki pracy, a tym samym – niedobór pracowników, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach [<http://brandposition.pl/blog/employer-branding-wymog-rynku-pracy>].

Praktyka krajów rozwiniętych (USA, Wielka Brytania czy nawet Chin) wskazuje, że problem ludzi uzdolnionych, liderów organizacji staje się wielkim wyzwaniem. Badanie przeprowadzone w 2010 roku przez Manpower na grupie 35.000 pracodawców w 36 krajach

pokazało światowy deficyt kadr. Wyniki globalne tego badania pokazują, że największe problemy ze znalezieniem właściwych pracowników mają firmy z Japonii (76%), Brazylii (64%), Argentyny i Singapuru (po 53%) oraz Polski (51%). W Europie największe trudności deklarują firmy ze wspomnianej już Polski (51%), Rumunii (36%), Austrii, Szwajcarii i Włoch (po 35%), a także Węgier (30%). Kraje, w których pracodawcy nie mają trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników to Irlandia (4%), Wielka Brytania (9%) i Norwegia (11%) [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect].

Poza tym należy uwypuklić, iż w naszym kraju pracuje tylko 53% osób w wieku produkcyjnym i niestety, ale jest to jeden z najniższych wskaźników europejskich. Przyszłość również nie napawa optymizmem, ponieważ na jedno małżeństwo statystycznie przypada u nas 1,38 dziecka i wskaźnik ten z roku na rok jest coraz niższy [Sosińska 2007, s. 132].

Druga płaszczyzna, na której należy rozpatrywać czynnik demograficzny, dotyczy zmiany pokoleniowej na rynku pracy. Można zaobserwować zasadniczą zmianę systemu wartości, sposobu działania, oczekiwań różnych generacji pracowników funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. W literaturze najbardziej znany jest podział na cztery grupy pokoleń pracowników funkcjonujących we współczesnych organizacjach [Marston 2007, s. 3]:

- *mature*,
- *baby boomers*,
- *generacja X*,
- *generacja Y*.

Jak zauważają badacze [Kozłowski 2012, s. 21], postęp technologiczny sprawia, że na rynku pracy wyłaniają się przedstawiciele pokolenia nazwanego umownie „Z” oraz Alfa, będący przedstawicielami nowej rzeczywistości, m.in. tej, w wymiarze wirtualnym (rysunek 1).

Zaprezentowana na rysunku generacja *mature* (osoby urodzone przed zakończeniem II wojny światowej), w zasadzie jest jeszcze obecna na rynku pracy w wymiarze nie większym niż 5% ogółu zatrudnionych. Tych pracowników, którzy jeszcze funkcjonują aktywnie, charakteryzuje: zorganizowanie, cierpliwość, lojalność wobec organizacji, a świadczona przez te osoby praca jest dla nich wartością i jednocześnie bodźcem motywującym.

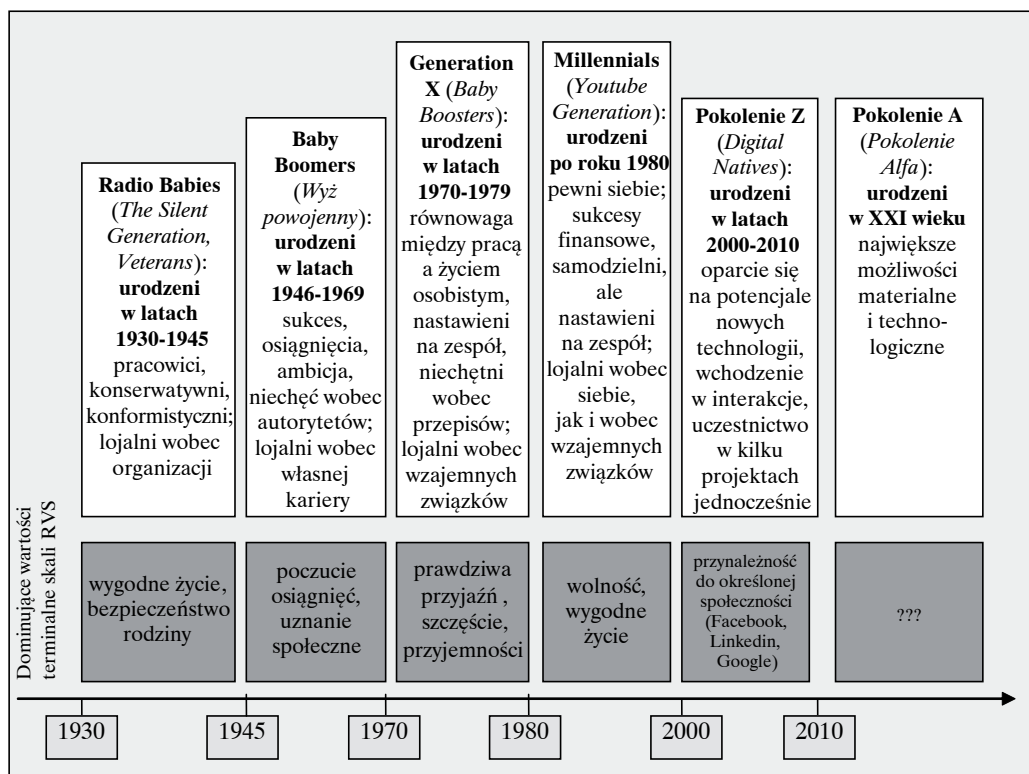
Z kolei pokolenie *baby boomers* – czyli wyż demograficzny będący konsekwencją urodzeń w latach 1945-1969, to najliczniej reprezentowana grupa na współczesnym rynku pracy (w Polsce jest to około 1/3 ogółu zatrudnionych). Są to osoby charakteryzujące się lojalnością i pracowitością.

I właśnie podejście do pracy jest elementem odróżniającym tę generację pracowników od tej, która nastąpiła po niej, tj. *pokolenie X*. Jego przedstawiciele wzrastali w okresie dużych przeobrażeń politycznych, społecznych i ekonomicznych. Towarzyszyły im, m.in. zburzenie muru berlińskiego, upadek komunizmu w Europie Środkowo-Wschodniej, rozpad ZSRR, przekształcanie gospodarki centralnie sterowanej w wolnorynkową. Jak zauważają badacze, typowym dla tej grupy było zmaganie się z problemami znalezienia miejsca dla siebie w nowych okolicznościach, w tym miejsca pracy oraz stawiania pytań o sens egzystencji [Coupland 1998, s. 29].

Wreszcie na początku lat 80. XX w. pojawia się kolejna generacja, określana mianem *pokolenia Y*. Z racji tego, że jego przedstawiciele zaczęli wkraczać na rynek pracy na przełomie wieków, określani są często mianem *millenials* (*Youtube Generation*). Warto podkreślić, że jest to pierwsza generacja, której reprezentanci są do siebie bardzo podobni w obrębie wielu krajów na świecie. Jest to efekt otwierania się granic państw, którego konsekwencją jest liberalizacja przepływu pracowników oraz rozwoju technologii komunikacyjnej. Pokolenie to bywa określane mianem „cyfrowych tubylców”, którzy poruszając się w sieci informacji, oczekują, że wszystko będzie działo się szybko, a miarą tej szybkości jest dla nich czas niezbędny do ściągnięcia utworu MP3 [Pietruszka-Ortyl 2011, s. 88-90]. *Millenials* ciągle poszukują sposobów na poprawę niepraktyczności pokolenia *baby boomers* i brak dyscypliny generacji *baby boomers* [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 23-24].

Elementem odróżniającym *millenials* od następującego po nich *pokolenia Z* jest, przede wszystkim, nieporównywalna łatwość w dostępie do źródeł informacji zapewniona przez rozwój sieci teleinformatycznej, z jednej strony, oraz różnorodność narzędzi przekazywania i odbierania informacji. Dostęp do Internetu przestał być uwarunkowany posiadaniem komputera stacjonarnego. Konsekwencją tego jest znaczne

Rysunek 1. Ewolucja pokoleń pracowników i ich wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Robbins 2004, s. 44; Pietruszka-Ortyl 2011, s. 89; Kozłowski 2012, s. 22-29].

skrócenie czasu dostępu lub wejścia w interakcję z innymi. Taki sposób funkcjonowania w otoczeniu determinuje określone preferencje w sposobie świadczenia pracy. Potrzeba wchodzenia w ciągłe interakcje sprawia, że uczestnictwo w kilku projektach jednocześnie będzie dla nich odpowiednio mobilizującym wyzwaniem.

Ostatnia z zaprezentowanych generacji – *pokolenie a* (lub *alfa*), czyli urodzeni w XXI wieku, będą funkcjonować w otoczeniu, które prawdopodobnie zapewni największe możliwości technologiczne. Trudno jest dzisiaj precyzyjnie wskazać wartości, jakimi będą kierować się *alfy*, ponieważ uwarunkowania, w których wzrastają, ciągle kształtują się, podlegając wpływowi wielu czynników, zarówno dających się w jakimś zakresie prognozować oraz tych nieprzewidywalnych.

Obecność zatem różnych grup zatrudnionych pracowników wymusza konieczność imple-

mentacji strategii personalnej uwzględniającej odmienną celów, potrzeb i oczekiwań pracowników reprezentujących poszczególne grupy pokoleniowe. Jest to warunek skuteczności wysiłków podejmowanych na rzecz pozyskania i utrzymania ludzi o pożądanym kompetencjach [Dewalska-Opitek, Strzelczyk-Łucka, Gierczycka-Bednarek 2012, s. 195].

Potrzebę implementowania narzędzi z zakresu budowania marki pracodawcy potwierdzają licznie prowadzone badania. D. Brain, prezes & CEO Edelman Europe, w raporcie Edelman Trust Barometr¹ podkreśla, że systematycznie wzrasta znaczenie reputacji, jako czynnika de-

¹ Jest to powtarzalny od 15 lat projekt badający poglądy liderów opinii z całego świata, dotyczących zaufania do instytucji, firm i mediów. Badanie odbywa się pod koniec każdego roku. Np. W 2007 roku wykonano je w 18 krajach na próbie 3.100 respondentów (w tym 150 z Polski).

cydującego o zaufaniu do firmy. Kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w sposób świadomy stało się na przestrzeni ostatnich lat działaniem priorytetowym organizacji, pragnących przyciągnąć do siebie występujących na rynku najlepszych specjalistów.

Budowanie relacji z pracownikami z wykorzystaniem narzędzi *employer branding*

Budowanie wizerunku organizacji można potraktować, jako narzędzie marketingowe, którego umiejętne wykorzystanie może mieć bezpośrednie konsekwencje w optymalizowaniu tak wewnętrznych jak i zewnętrznych relacji z pracownikami [Kiriakidou, Millward 2000, s. 50]. Większość badaczy twierdzi, że budowanie marki powinno zaczynać się od wnętrza firmy [Buczyńska 2008, s. 42] ze względu na to, że to właśnie pracownicy zajmują bardzo ważne miejsce w hierarchii grup otoczenia podmiotowego w procesie kreowania wizerunku firmy [Budzyński 2002, s. 118]. Pracodawca powinien postrzegać pracowników jako podmiot – adresat podejmowanych i ukierunkowanych na niego różnorodnych inicjatyw. Dopiero takie podejście stwarza okoliczności do zbudowania dwustronnych relacji między organizacją a zatrudnionymi [Baruk 2006, s. 31-34].

Możliwe jest wskazanie szeregu instrumentów pozwalających na realizowanie wewnętrznego *employer branding*. Do nich można zaliczyć, m.in.: sposób wewnętrznej komunikacji, programy rozwojowe, systemy szkoleń oraz okresowych ocen pracowniczych, sposoby motywowania, podejmowane działania w zakresie integracji pracowników, a także z zakresu CSR wobec pracowników.

Niebagatelną rolę we współczesnych uelastycznianych strukturach organizacyjnych, gdzie tworzy się coraz więcej powiązań poziomych, odgrywa komunikacja wewnętrzna, rozumiana współcześnie jako coś więcej aniżeli tylko informowanie. Dzisiaj jednym z podstawowych zadań osób zaangażowanych w *employer branding* w firmie jest tworzenie wizerunku organizacji jako słuchającej pracowników. Ci pracownicy, którzy są zauważeni, doceniani oraz biorą czynny udział w życiu instytucji, okazują wyższy poziom zaangażowania w wykonywaną pracę. I choć tą zależność zauważano i zbadano już w latach 50. ubiegłego stulecia (tzw. efekt Hawthorne'a),

niestety do dziś zbyt mało poświęca się czasu i uwagi zatrudnionym, zaniedbując tym samym ważny obszar, w którym tkwi potencjał wzrostu wydajności pracy.

Ważne jest, z punktu widzenia wizerunkowego, aby organizacja systematycznie inwestowała w zatrudnionych. Obecnie często wykorzystywaną przez pracodawców praktyką jest zintegrowanie systemu planowania kariery z kampanią wizerunkową. Oferując doradztwo, mentoring, *coaching*, prowadzenie rozmów oceniających, prowadzenie rejestru sukcesorów i różnego rodzaju szkolenia, jest się postrzeganym lepiej od tych przedsiębiorstw, które nie mają opracowanego systemu zarządzania karierą zatrudnionych.

Z kolei, dokonując przeglądu wykorzystywanych dodatków do świadczenia podstawowego można zauważyć, że najczęściej wykorzystywanymi są: szkolenia, dodatkowa opieka medyczna, dofinansowanie urlopu, bezpłatna opieka nad dziećmi, plany emerytalne, ubezpieczenia na życie [Kozłowski 2012, s. 69]. Warto również wspomnieć o tzw. motywatorach higienicznych w środowisku pracy, czyli takich, których implementacja nie wpływa znacząco na wzrost motywacji, ale ich brak może przyczyniać się w znacznej mierze do jej spadku. Są to, m.in.: wyznaczone miejsce, gdzie pracownicy mogą zjeść posiłek, prysznice, klimatyzacja, ergonomia miejsca pracy, sposób oświetlenia, wyciszenie hałasu. Na pierwszy rzut oka kwestie te mogą się wydawać drugorzędne, to warto przytoczyć w tym miejscu wyniki badań firmy Polnord. Okazuje się, że przeciętny Polak spędza w miejscu pracy 73.920 godzin. To równowartość 40 lat życia. Z kolei z badań serwisu społecznościowego StackOverflow, wynika, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy satysfakcją z pracy, a wykonywaniem jej w atrakcyjnym budynku biurowym [<http://www.hrtrendy.pl/2013/06/03/employer-branding-dlaczego-jest-tak-wazny>].

Jeśli chodzi natomiast o działania wykonywane w ramach *employer branding* zewnętrznego, to wszystkie aktywności z tego zakresu można podzielić na dwie kategorie: wizerunkową i rekrutacyjną. Inicjatywy wymienione w pierwszym obszarze mają służyć przede wszystkim zwiększeniu świadomości potencjalnych odbiorców na temat samej organizacji i profitów związanych z funkcjonowaniem w jej ramach. Z kolei zasadniczym celem działań rekrutacyjnych jest

dotarcie do szerokiego grona kandydatów i zachęcenie ich do aplikowania na określone stanowisko. O ile aktywność firmy w zakresie budowania wizerunku wiąże się z koniecznością rozpropagowania informacji na szeroką skalę, to działania rekrutacyjne są ukierunkowane już na wybraną grupę odbiorców, odpowiadającą oczekiwaniom pracodawcy. Należy jednak zauważyć, że wysiłki podejmowane na tych dwóch polach przeplatają się ze sobą i warto by było zadbować o to, aby w ramach przyjętej strategii wizerunkowej organizacji, działania te były ze sobą zbieżne. W procesie budowania marki pracodawcy na zewnątrz niebagatelną rolę odgrywają współcześnie nowoczesne technologie, media społecznościowe oraz tzw. marketing szeptany [Kozłowski 2012, s. 93].

Aby przekonać najbardziej zdolnych studentów do podejmowania praktyk, a po zakończeniu studiów – aplikowania na stanowiska, firmy coraz częściej nawiązują współpracę z uczelniami wyższymi, m.in. w ramach staży i praktyk. Z badań Ministerstwa Pracy wynika, że często stanowią one klucz do dalszej kariery zawodowej – co drugi pracodawca oferuje stażystom po zakończeniu praktyki pracę na etacie [<http://www.regiopraca.pl/portale/rynek-pracy/wiadomosci/niecale-800-zl-wypłaty-50-procent-szansa-na-etat-czy-warto-isc-na-staz>].

Z kolei według badań Twoja Perspektywa, dla 49,3% studentów istotnym czynnikiem dobrego zdania o firmie jest dobra atmosfera w zespole. I tak, na przykład, w 2013 r., łódzki oddział Infosys rozpoczął kampanię zachęcającą do pracy w firmie młodych wrocławian, poznaniaków, krakowian, a także studentów z Bydgoszczy i Torunia. Inny ciekawy projekt realizowany wśród młodych kandydatów na pracowników stanowił poznański Tydzień BPO, realizowany jesienią 2012 r. Brały w nim udział poznańskie licea i szkoły zawodowe, które odwiedzili specjaliści z takich firm, jak: MAN, Carlsberg, Jeronimo Martins, Ikea, Franklin Templeton

Investments, a także Holicon.

Ciekawym przykładem, ilustrującym skuteczność działań na rzecz budowania pozytywnego wizerunku firmy, była kampania wizerunkowa McDonald's, który od lat borykał się z negatywnymi skojarzeniami związanymi zarówno z jakością oferowanych potraw (śmieciowe jedzenie) jak i pracy w organizacji (tzw. „McJob” utożsamiany z nisko płatną i nierozwojową pracą). Działania pro-wizerunkowe przeprowadzono dwukierunkowo. Objęły swym zasięgiem zarówno obszar marketingowy (zmieniono wygląd restauracji, a menu wzbogacono o „zdrowe produkty” – sałatki i owoce) oraz obszar HR (propagowanie pracy zespołowej, dobrej atmosfery, przyjaźni). Efektem tego nowatorskiego, jak na polskie warunki, przedsięwzięcia było z jednej strony, odnotowane w później przeprowadzonych badaniach ocieplenie wizerunku firmy, a także kilkudziesięcioprocentowy wzrost liczby kandydatów zainteresowanych pracą w restauracji oraz wzrost sprzedaży produktów [Szydzińska 2008, s. 52-55].

Zakończenie

Podsumowując należy zauważyć, że budowanie w sposób świadomy wizerunku pracodawcy nie jest, w kontekście przeobrażeń zachodzących przede wszystkim na rynku pracy, przejawem chwilowej mody, ale raczej następstwem rynkowo uwarunkowanego trendu. Jest narzędziem wspomagającym wchodzenie w relację organizacji z potencjalnymi pracownikami, jak i utrwalaniem i wzmacnianiem tych relacji, z już zatrudnionymi. Należy pamiętać jednak, że działania podejmowane w tym obszarze, to nie jednorazowy, niewiele znaczący projekt, ale „kluczowy proces”, o charakterze ciągłym. Uświadomienie sobie przez pracodawców konieczności budowania atrakcyjnej marki jest jednym z dużych wyzwań. Pozostaje bowiem ona w ścisłym związku z pozostałymi niematerialnymi atrybutami współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura:

1. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, "The Journal of Brand Management", 1996, nr 4.
2. Barrow S., Mosley R., *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley, Chichester 2006.
3. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
4. Baruk I., *Marki pracodawców w opiniach polskich pracowników*, „Problemy Jakości”, 2008, nr 5.
5. Brain D., *Pięć wskazań dla employer branding*, „Marketing w Praktyce”, 2008, nr 4.
6. Buczyńska A., *Markowa firma*, „Personel i Zarządzanie”, 2008, nr 8.
7. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
8. Coupland D., *Pokolenie X. Opowieści na czas przyspieszającej kultury*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
9. Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., Gierczycka-Bednarek A., *Identyfikacja relacji między talentami a employer brandingiem w opinii polskich pracodawców*, [w:] *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, (red.) J.S. Kardas, Studio Emka, Warszawa 2012.
10. *Employer Branding – budowanie wizerunku firmy*, <http://brandposition.pl/blog/employer-branding-wymog-ryнку-pracy>, [01.02.2014].
11. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej Polski*, PWE, Warszawa 2000.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltex, Warszawa 2010.
13. <http://www.hrtrendy.pl/2013/06/03/employer-branding-dlaczego-jest-tak-wazny>, [15.03.2014].
14. <http://www.regiopraca.pl/portał/rynek-pracy/wiadomosci/niecale-800-zl-wypłaty-50-procent-szans-na-etat-czy-warto-isc-na-staz>, [12.01.2015].
15. Karcz K., Kędzior Z., *Postawy konsumentów wobec produktów krajowych i zagranicznych. Poziom etnocentryzmu i wpływ efektu kraju pochodzenia*, CBIe, AE w Katowicach, Katowice 1999.
16. Kiriakidou O., Millward L.J., *Corporate identity: external reality or internal fit?*, "Corporate Communications: An International Journal", 2000, No 5.
17. Koning C., *Employer branding. Management crunch*, „Brand Strategy”, 2008.
18. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
19. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolter Kluwer Business, Warszawa 2012.
20. Marston C., *Motivating the „What’s in the for me?” workforce. Manage across the generational divide and increase profits*, John Wiley, Hoboken, NJ 2000.
21. Pietuszką-Ortyl A., *Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
22. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
23. Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC Press, Kraków 2007.
24. Szydzińska K., *Dobre słowo o firmie – bezcenne!*, „Marketing w Praktyce”, 2008, nr 4.
25. Wojtaszczyk K., *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 1.

WPŁYW PRZĘKAŹNIKA POKOLENIOWEGO¹ NA KSZTAŁTOWANIE RELACJI MIĘDZY ABSOLWENTAMI SZKÓŁ WYŻSZYCH A PRZEDSIĘBIORCAMI

*„Prawdzie czasami udaje się przebić na wierzch. Rzecz w tym, aby to „czasem”
oznaczało na czas, a nie wtedy, gdy jest już za późno.
Bo raczej lepiej mieć nie w ogóle, ale we właściwym czasie”*

[Kołodko 2008, s. 11]

Wprowadzenie

Rozważania autora zostały oparte na: własnych obserwacjach, pilotażowych badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród studentów i eksperymencie internetowym. Celem niniejszego opracowania jest próba udowodnienia hipotezy – *Bierność zachowań studenckich wynika z faktu narzucenia im wzorców postępowania przez poprzednie pokolenia.*

Zmiany ustrojowe zapoczątkowane w 1989 r. były zapowiedzią zbliżenia naszego kraju do nowoczesnej Europy. W nowym systemie gospodarowania *know-how* z krajów wysoko rozwiniętych, został stosunkowo łatwo i szybko wprowadzony do produkcji polskich wyrobów. Natomiast trudniej było zmienić poglądy znacznej części społeczeństwa, z biernie poddającego się nakazom, na przedsiębiorcze.

Minęło już ponad dwadzieścia pięć lat od rozpoczęcia procesu transformacji ustrojowej, lecz mentalność starszego pokolenia, często silnie oddziałuje na sposób postępowania współczesnej młodzieży. Można bowiem usłyszeć z ust studentów następujące zdania, że – *Państwo powinno zapewniać zatrudnienie każdemu posiadającemu dyplom inżyniera lub magistra; nie ma potrzeby tworzenia nowych koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ dotychczasowe jeszcze funkcjonują; te same podręczniki mogą służyć kolejnym rocznikom uczniów i nie ma konieczności ich uaktualniania; przekazywana na wykładach teoria ekonomiczna służy pozna-*

*niu przeszłości i niewiele wnosi do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju*².

Takie stwierdzenia wynikają najczęściej z utożsamiania się młodych z opinią starszych ludzi. Ci co przeżyli wojnę, a później okres podporządkowania ideologicznego, często nie są w stanie wyzwolić się od narzuconego im sposobu myślenia. Traumatyczne nieraz przeżycia, których doświadczyło poprzednie pokolenie uformowały niejednokrotnie ludzi z kompleksami, nie zadających pytań i nie ryzykujących poszukiwania innych rozwiązań.

Mentalność człowieka w podeszłym wieku, wpływa na co najmniej dwa pokolenia. Dotyczy to zwłaszcza rodziny patriarchalnej, gdzie ojciec przekonany o swojej racji wymaga posłuszeństwa i dyscypliny. Dzieci wychowane w takich warunkach mają małe szanse na nawiązanie poprawnych relacji z otoczeniem. Często młodzież w sytuacji, gdy brakuje im własnych koncepcji na życie, uzależnia swoje zachowanie od sposobu myślenia przodków.

Zdarza się, że już dorosłe dzieci powołują się na doświadczenia oraz przeżycia swoich rodziców, motywując tym własne postawy roszczeniowe wobec Państwa. Nie zdają sobie sprawy z tego, że przenoszą na zastaną rzeczywistość (społeczną, gospodarczą i polityczną), nieadekwatne poglądy z przeszłości.

Jeżeli najbliższe otoczenie młodego człowieka składało się z ludzi niezaradnych, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że w życiu codziennym będzie on wykazywał postawę zachowawczą i roszczeniową. Nie będzie zauważał, że dooko-

* Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

¹ Proces przekazywania informacji następnym pokoleniom został przez Autora nazwany przekaźnikiem pokoleniowym. Wiąże się on z typowymi dla minionej epoki zachowaniami społecznymi

² Autor przytacza tu zasłyszane opinie studentów.

ła istnieją możliwości przedsiębiorczego działania. W innym przypadku, gdy wyrasta wśród osób z inicjatywą, to wzorce te mogą mu pomóc w osiągnięciu zaplanowanych celów. *„Od dawna zwracano uwagę na wielki wpływ sytuacji życiowych na rozwój człowieka i kształtowanie jego osobowości, zwłaszcza we wczesnych okresach życia, np. sytuacji rodzinnych”* [Psychologia 1982, s. 19].

Młodzież wychowana w atmosferze minionej epoki, gdzie zapewniano wszystkim zatrudnienie i znośne warunki bytowania, oczekuje tego samego od obecnych władz. Przykładowo, obowiązujący przymus pracy w latach socjalizmu, obecnie jest traktowany jako przywilej, którego należałoby domagać się od Państwa. Zatrudnienie w tak zwanej *budżetówce*, jest przedmiotem usilnych starań licznej grupy absolwentów, ponieważ daje perspektywę stałej pracy i korzystania z uprawnień socjalnych.

System nakazowo-rozdziałczy znalazł już należne mu miejsce w historii myśli ekonomicznej i może skłaniać jednych do refleksji, innych zaś do nostalgii, natomiast, nie powinien determinować sposobów postępowania młodych ludzi. Tworzenie nowych koncepcji, działania z przebrzmiałych już idei i przekazywanie ich następnemu pokoleniu w sytuacji, gdy zmienił się diametralnie ustrój społeczno-gospodarczy, są zwykłym nieporozumieniem *„A jak można głosić prawdę. Przesztając ją znać? Ona odeszła wraz z czasem, dla której była adekwatna. A czasy się zmieniają. Zmieniać się muszą i poglądy. Także te naukowe”* [Kołodko 2008, s. 15].

Adekwatne do minionych czasów rozwiązania strukturalne, nie mogą być uznane za takowe obecnie. Bezkrytyczne przyjmowanie zdezaktualizowanych już idei, jest także jedną z wielu przyczyn konfliktu interesów pomiędzy absolwentami a przedsiębiorcami. Pierwsi często traktując pracę jako sposób na zdobycie środków finansowych, nie chcą angażować się w procesy zachodzące w przedsiębiorstwach.

Drudzy, niejednokrotnie oczekują od absolwentów szkół wyższych inicjatywy i racjonalizatorskich projektów umożliwiających im zwiększanie rozmiarów kapitału materialnego, społecznego i relacyjnego. To nieporozumienie jest wynikiem tego, że *„Teoria staje się doktryną, doktryna dogmatem, dogmat nieadekwatną teorią, bo czasy już inne i substancja nie ta, dla której dana teoria była tworzona”* [Kołodko 2008, s. 315].

Obecnie pracodawcy spodziewają się, że uczelnie wyższe będą przekazywały studentom wiedzę, która umożliwi nie tylko kontynuowanie produkcji, ale także wygranie walki konkurencyjnej w branży. Proces edukacji młodego pokolenia w związku z tym, nie powinien być zakłócony przez czynniki ograniczające jego efektywność. Dlatego uświadomienie studentom barier natury mentalnej, może spowodować podjęcie niezbędnych działań sprzyjających tworzeniu nowych modeli postępowania, adekwatnych do gospodarki rynkowej.

Informacja w kształtowaniu postaw

Informację można uważać za pewien niematerialny produkt, który jest rezultatem przetwarzania i uporządkowania danych. Tak zdefiniowane pojęcie informacji, ma pobudzić do refleksji nad pytaniem – Jak idee, doktryny i teorie, implikują postępowanie przedsiębiorcze lub zachowawcze? Natomiast określenie, że *informacja jest odzwierciedleniem rzeczywistości za pomocą znanych symboli*³, wymaga zastanowienia się nad treściami uaktywniającymi emocje entuzjastyczne lub pesymistyczne. Niektóre z symboli budzą doznania podobne do realnych przeżyć. Można także do nich zaliczyć doktryny związane z minioną epoką. *„Symbol to oś, wokół której powstaje idea łącząca ludzi”* [Dworak 2012, s. 142].

Pokolenie, które lata młodości spędziło w pierwszej połowie XX wieku, nieraz gloryfikuje symbole funkcjonowania ówczesnego systemu (pełne zatrudnienie, darmowa opieka lekarska, przymusowa służba wojskowa), jakby nie zauważyli radykalnych zmian społeczno-gospodarczych zachodzących we współczesnym świecie. Idee poprzedniej epoki jeszcze budzą emocje w społeczeństwie i z nich bardzo często tworzone są informacje nieadekwatne do systemu gospodarki rynkowej.

„Istnieje wiele dowodów empirycznych na to, że emocje, jak również inne stany afektywne, wpływają na percepcję świata, sądy, motywacje i zachowania ludzi, są też ważnym czynnikiem oddziaływującym na kształt zapamiętanych przez nich treści” [Boguszewicz-Kreft 2009, s. 85].

Młodzi ludzie w zasadzie zostali mentalnie przygotowani (w środowisku, w którym się wychowywali) do życia w nieistniejącej rzeczywistości.

³Definicja autora.

W ten sposób rodzą się wyobrażenia uniemożliwiające im podejmowanie racjonalnych działań.

Uczelnie, które są świadome tych procesów powinny wpływać na zmianę takich zachowań poprzez osłabianie postaw: bezdyskusyjnych, autorytatywnych, destruktywnych, na rzecz liberalnych, tolerancyjnych, demokratycznych i konstruktywnych.

Każdy absolwent ma obecnie szansę na satysfakcjonującą pracę, jeżeli wykaże się stosowną wiedzą zawodową przydatną w przedsiębiorstwie. „Wiedza zatem to odzwierciedlenie a nauka to tworzenie”. [Kołodko 2008, s. 14].

Studiowanie bowiem, to czas na zrozumienie własnej wartości i ucieczka od silnych wpływów przeszłości. Szkoła wyższa powinna być zatem instytucją przygotowującą studentów do tworzenia relacji z otoczeniem, poprzez wyposażanie ich w filtry przeciwko naśladowaniu cudzych wzorów.

W nowym wymiarze ekonomicznym, student nie powinien powielać zdevaluowanych poglądów, lecz przekształcać wiedzę w kapitał intelektualny przynoszący mu wymierne korzyści.

Czas spędzony na uczelni, to okazja do odrzucania stereotypów myślenia, to wreszcie branie odpowiedzialności za swój los, bez oglądania się na pomoc innych. W dobie gospodarki wolnorynkowej liczą się przede wszystkim umiejętności, i to one najczęściej są źródłem różnorodnych profitów.

Sytuacja jest odwrotna do tej, jaka miała miejsce przed 1989 r., kiedy to przywileje i dobrobyt zależał od podporządkowania się panującej ideologii. Brak świadomości wyzwań, jakie przed absolwentem stawia współczesne społeczeństwo powoduje, że w sektorze prywatnym (przykładowo):

- lekarz, bez stosownej wiedzy umożliwiającej mu leczenie, szybko straci pacjentów,
- niedouczonego nauczyciela rodzice szybko zastąpią innym,
- dyletanta z dyplomem, przedsiębiorca nie zatrudni na odpowiedzialnym stanowisku.

Zmienił się ustrój społeczno-ekonomiczno-polityczny i niektórzy obwiniają autorów tych zmian za bezrobocie, likwidację państwowych przedsiębiorstw i ogólny marazm gospodarczy w kraju. Podczas, gdy przyczyna tego stanu rzeczy leży prawdopodobnie w innym miejscu, to jest w przekąźniku pokoleniowym. Przejawia się on często przekonaniem młodego pokolenia do bezsensownych poglądów, takich że: *liczy się wyłącznie dyplom i nieważne jest jakim sposobem został on uzy-*

skany; zatrudnienie jest udziałem każdego bez względu na to, jaką wartość dodatkową przysporzy on przedsiębiorcy; profity z działalności gospodarczej są wynikiem korupcji, malwersacji i nadużyć.

Kształtowanie relacji między absolwentami szkół wyższych a przedsiębiorcami

Analizie poddano stary i nowy system wartości w kontekście zachowań zachowawczych i nowatorskich. Efektem są cztery typy relacji, jakie mogą wystąpić na osi uczelnia – przedsiębiorstwo. Zostało to zilustrowane w tabeli 1.

Wnioski jakie nasuwają się z analizy poszczególnych typów relacji sprowadzają się do sformułowania kolejnej hipotezy – *negatywny wpływ przekąźnika pokoleniowego może być ograniczony przez odpowiednio zaplanowane procesy edukacyjne i udział młodzieży w różnego typu organizacjach społecznych*. Niekorzystny wpływ przeszłości należy wyciszać przez ukazywanie studentom możliwości działania. Natomiast pozytywne cechy związane z ideą, która łączy członków lokalnych społeczności, należy umiejętnie rozwijać, przez tworzenie różnego typu kół zainteresowań. W nich bowiem wszyscy mogą realizować własne projekty, a to przecież sprzyja rozwojowi gospodarczemu całego kraju.

Badania relacji studentów z otoczeniem

W celu zweryfikowania hipotezy postawionej we wstępie niniejszego opracowania, autor przeprowadził dwa różne typy badań marketingowych. Pierwszym była typowa ankieta skierowana do studentów. Drugi przybrał formę eksperymentu i polegał na analizowaniu wypowiedzi internautów na temat nowatorskich pomysłów przeciwdziałających bezrobociu młodzieży w małych miastach. Szczegółowy opis i raport z obydwu badań przedstawione zostały poniżej:

I. Badania ankietowe⁴ przeprowadzone wśród 100 studentów w czerwcu 2014 r., którym zadano następujące pytania:

1. *Co jest powodem Twojej bierności w życiu prywatnym?*

Uzyskane odpowiedzi: wygodnictwo 36%; kompleksy 20%; wpływ lokalnych społeczności 52%.

⁴ W odpowiedziach na pytania istniała możliwość wielokrotnego wyboru.

Tabela 1. Cztery typy relacji uczelni z przedsiębiorstwami

Relacja I – obowiązywała w czasach przed-modernistycznych [Babbie 2004, s. 33]. Zakłada ona, że myśl ludzka rozwija się bazując na dorobku naszych przodków, a utrzymywanie starego porządku wiąże się z przekazywaniem wiedzy z ubiegłych lat, zaś kolejne pokolenie ma do zaakceptowania tylko obowiązujące reguły społeczne. Warunkiem pomyślności tego typu relacji jest ciągłość ustrojowa, ponieważ starsi i młodzi żyją w podobnych strukturach społeczno-ekonomicznych. Obecnie jednak w relacji przedsiębiorca – absolwent, ten typ zachowań uniemożliwia nawiązywanie poprawnych stosunków partnerskich, ponieważ pierwsi oczekują fachowości i rzetelnej pracy, drudzy przywilejów związanych z posiadaniem dyplomu. Przekaznik pokoleniowy w tym wypadku jest siłą destrukcyjną, gdyż nieadekwatne do sytuacji emocje, wiedza i doświadczenie zostają przekazywane następnemu pokoleniu przez ludzi żyjących w innych systemach ustrojowych. W sytuacji, gdy diametralnie zmienia się własność środków produkcji, z państwowej na prywatną, relacje tego typu są hamulcem uniemożliwiającym dalszy rozwój kraju.
Relacja II – oparta została o podejście modernistyczne, zapewniające szeroko rozumianą tolerancję [Babbie 2004, s. 33]. Wszyscy się szanują i pozostają przy swoich poglądach. W gospodarce, ten typ relacji może doprowadzić do izolacji szkół wyższych z otoczenia, ponieważ nikt na nikogo nie ma wpływu i wszyscy kierują się własnym interesem. Przedsiębiorcy szkołą fachowców z danej branży w obrębie własnego zakładu, zaś uczelnie są przez nich tolerowane, jako instytucje poświadczające posiadanie bliżej nieokreślonych kwalifikacji. W większym wymiarze, takie postępowanie hamuje przenikanie się kultur i prowadzi do budowania enklaw ludzi żyjących obok siebie. Przykładowo są nimi wykształceni bezrobotni z jednej strony i przedsiębiorcy oczekujący na wykwalifikowanych pracowników z drugiej strony. W tych relacjach przekaznik pokoleniowy nie odgrywa znaczącej roli, ponieważ ludzie zamykają się w swoich światach z przeświadczeniem, że nic nie można zrobić.
Relacja III – wynika z podpatrywania Sokratesa. Zmieniał on mentalność swoich rodaków stawiając im pytania, podważając cudze przekonania, a nade wszystko poszukiwał logicznej drogi postępowania. Nawoływał do stosowania logiki, doświadczenia i zdrowego rozsądku. „<i>Żywiołem Sokratesa była rozmowa. Miał on zwyczaj wdawania się w dyskusje z ludźmi spotykanymi w miejscach publicznych. W ich wyniku przekonywał się, że wiedza rozmówców na temat zagadnień etyki jest pozorna</i>” [Słownik Myśli Filozoficznej 2006, s. 38]. Sokrates nie musiał wiedzieć wszystkiego, on pytał, aby nawiązywać relacje zmieniające sposób myślenia innych. Jego naśladowanie prowadzi do tworzenia modelu edukacyjnego, gdzie uczeń nie tylko naśladuje mistrza, ale również ten drugi uczy się od pierwszego. W tym przypadku relacje wynikające z działania przekaznika pokoleniowego zostają mocno osłabione. Historia pozostaje jedynie we wspomnieniach i nie jest siłą determinującą rzeczywistość. Nowe wymagania gospodarki rynkowej stawiają każdemu pytania typu: <i>Jak wykorzystasz mechanizmy nowego systemu, dla zapewnienia sobie zatrudnienia i dobrobytu? Jakie działania podejmiesz celem zmiany sytuacji, w której się znajdujesz, na lepszą?</i> Wszyscy bowiem, zarówno rodzice, jak i ich dzieci mają jednakowe szanse na dostosowywanie się do współczesnych warunków ustrojowych.
Relacja IV – to podejście postmodernistyczne [Babbie 2004, s. 35], które wzmaga chęć poznania sposobu myślenia innych. Pokazuje, że środowiska rodzinne i szkolne nie mogą być jedynymi miejscami, gdzie odbywa się proces kształcenia młodego człowieka. „<i>Spojrzenie postmodernistyczne sugeruje, że przede wszystkim nie ma żadnej obiektywnej rzeczywistości, którą można by obserwować. Istnieje tylko kilka subiektywnych perspektyw</i>” [Babbie 2004, s. 35]. Relacje z otoczeniem młodego człowieka, powinny być zatem kształtowane przez przynależność do klubów, stowarzyszeń i fundacji. Umożliwiłoby to studentom branie czynnego udziału w organizowaniu różnego rodzaju przedsięwzięć o charakterze lokalnym, regionalnym czy krajowym. Przekaznik pokoleniowy w tym przypadku byłby siłą, która tworzy kapitał społeczny, dlatego należy zadbać, aby proces, który „<i>zwiększa korzyści z inwestowania w kapitał rzeczowy i ludzki i stał się niezbędnym czynnikiem rozwoju gospodarczego we współczesnym świecie</i>” [Czupich 2010, s. 158]. Zrzeszeni członkowie lokalnych społeczności mogą tworzyć nowe struktury umożliwiające młodym realizację własnych pomysłów, zawieranie nowych znajomości i argumentowanie swoich przekonań na różnych forach.

Źródło: opracowanie własne.

2. *Co jest powodem braku Twojej aktywności na zajęciach akademickich?*

Uzyskane odpowiedzi: 26% strachem przed kompromitacją, 17% nie identyfikowało powodu, 10% zmęczeniem; 9% mało ciekawą formą wykładów.

3. *Co jest przyczyną braku działań przedsiębiorczych wśród młodzieży akademickiej?*

Uzyskane odpowiedzi: bezradność 27%; nieudolność 17%; nieprzystosowanie 14%; podporządkowanie się innym 13%; kompleksy oraz poczucie niższości 25%.

4. *Co jest przyczyną braku uczestnictwa młodzieży w organizacjach społecznych?*

Uzyskane odpowiedzi: wygoda 23%; brak zainteresowania takimi działaniami 43%; brak nawyków aktywności 13%; strach przed ośmieszeniem 13%.

5. *Co pobudza Ciebie do aktywności?*

Uzyskane odpowiedzi: pewność siebie 25%; cechy charakteru tj. odwaga, przebojowość, ryzykanctwo 24%; uznanie, nagrody 17%; współpraca 13%.

6. *W czym przeszkadzają Tobie powielane stereotypy?*

Uzyskane odpowiedzi: w spełnianiu się 20%; w karierze zawodowej 16%; w wykorzystywaniu nadarzających się okazji 14%; w niemożności pokonywania barier 14%; w rozwiązywaniu konfliktów międzyludzkich 11%; w kształtowaniu indywidualności 11%.

7. *Czym przejawia się u Ciebie podporządkowywanie się innym?*

Uzyskane odpowiedzi: brakiem swojego zdania 32%; niezadowoleniem z pracy 18%; niezadowoleniem z życia rodzinnego 12%; uległością 12%.

Z badań ankietowanych wynika, że brak aktywności wśród studentów jest akceptowanym przez nich modelem funkcjonowania w społeczeństwie. Z odpowiedzi udzielonych przez niewielką liczbę studentów (badania można uznać za pilotażowe), nie można wnioskować o prawdziwości postawionej hipotezy, lecz można jedynie zauważyć problem związany z barierami ograniczającymi działania przedsiębiorcze.

II. Eksperyment – badania opinii internautów

20 lipca 2014 r. na portalu Augustów 24 został umieszczony skrót artykułu *Praktyczne sposoby kształcenia przedsiębiorczości w szkole wyższej*,

napisany w formie felietonu [Dworak 2014, s. 358-360]. Został on zatytułowany „Działanie, znaczy rozwój – nie przespać ostatniej szansy” i zawierał prośbę, aby po zapoznaniu się z jego treścią internauci na forum przedstawiali własne koncepcje związane z omawianymi zagadnieniami. Oto najważniejsze treści felietonu, które pojawiły się na stronie internetowej:

- *Przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych potrzebują nowych rozwiązań w dziedzinie produkcji, organizacji, zarządzania i marketingu. Szczególnie przydatne są koncepcje pozyskiwania nowych klientów. Ponadto nieustannie istnieje potrzeba poprawy wizerunku firmy, czy też wykreowania ciekawych reklam i innowacyjnych produktów. Oryginalne pomysły w tych dziedzinach tworzone przez osoby z zewnątrz mogłyby przyczynić się do zwiększenia zysków lokalnych firm. Jeżeli młodym ludziom udałoby się zaproponować przedsiębiorcom innowacje (w dziedzinie: marketingu, sposobów produkcji czy zarządzania), to praktycznie żaden z nich nie odmówiłby im zatrudnienia. Realizacja nowych rozwiązań może pociągnąć za sobą zwiększanie liczebności załogi, co wiąże się ze zmniejszaniem liczby bezrobotnych w regionie. Studenci, opracowujący tego typu projekty musieliby zdawać sobie sprawę z tego, że będą wybierane tylko pomysły najlepsze. Może to spowodować, że z większym zapalem zaangażują się oni w proces zgłębiania wiedzy. W sytuacji, gdy nie ma przepływu informacji wszyscy tracimy. Za przysłowiową miedzą (w dobie Internetu odległość przestaje być barierą) egzystują obok siebie genialni bezrobotni i podupadające firmy. Zdaniem autora artykułu, to samorządy powinny taką współpracę między studentami a przedsiębiorcami zainicjować, aby umożliwić im wzajemne poznanie. To niewiele kosztuje, a jeśli nawet niewielka grupa zdolnych absolwentów uzyska tą drogą zatrudnienie, to korzyści związane z rozwojem lokalnym mogą być duże.*
- *Najbardziej rozreklamowana augustowska impreza „PŁYWANIE NA BYLE CZYM” mogłaby przekształcić się w Augustowską Szkołę Przedsiębiorczości, umożliwiającą studentom podejmowanie pierwszych działań biznesowych. Kształcenie polegałoby na przekazaniu im w ramach praktyki, orga-*

nizacji całej imprezy. Jest to zadanie trudne do wykonania i wymaga umiejętności nawiązywania relacji z interesariuszami całego przedsięwzięcia. W ten sposób, samorząd dawałby szansę młodzieży na zdobycie doświadczenia, tak niezbędnego w przyszłej pracy zawodowej absolwentów szkół wyższych. Umożliwiłby tym samym studentom zaprezentowanie własnych zdolności organizatorskich i wrodzonych talentów.

- *W systemie gospodarki rynkowej, samorząd nie ma możliwości bezpośredniego wpływu na zwiększanie zatrudniania w lokalnych firmach, lecz pośrednio powinien pomagać przedsiębiorcom w znalezieniu nowych kontaktów. Może to realizować przyjmując do urzędów na praktyki studentów i zlecając im wykonanie prac typu: organizacja spotkań biznesowych lub tworzenie „Banku Danych” o potencjalnych kontrahentach. Takie działania umożliwiłyby studentom nabywanie doświadczenia niezbędnego w zawodzie menedżera.*
- *Przyznawanie osobom bezrobotnym dotacji na zakładanie własnych firm i pozostawianie ich po krótkim przeszkoleniu samym sobie, powoduje, że znaczna ich część się nie rozwija i po jakimś czasie zamyka działalność. Dzieje się tak dlatego, ponieważ dobrzy fachowcy, nie zawsze potrafią jednocześnie wykonywać pracę zawodową i prowadzić działania marketingowe na rynku. Przydzielenie im w ramach praktyki studenta do prac związanych z pozyskiwaniem klientów, mogłoby przyczynić się do lepszego wykorzystania dotacji na rozruch firmy oraz dodatkowo stworzyć studentowi pole do praktycznego działania.*

Zamieszczony artykuł, mimo że zawierał pewne wskazówki dotyczące angażowania młodzieży w działania przedsiębiorcze, nie znalazł żadnego odzewu u władz samorządowych. Młodzi zaś czytelnicy nie wyrażali także aprobaty dla tego typu inicjatyw, co przejawiało się komentarzami internautów nacechowanymi jakimiś bliżej niesprecyzowanymi treściami ideologicznymi. Żaden z nich nie przedstawił własnego zdania, nie zaakceptował i nie zanegował zaproponowanego pomysłu na przeciwdziałanie bezrobociu wśród młodzieży. Od czytelników Autor oczekiwał dyskusji, poparcia, czy wreszcie zaprezentowania własnych pomysłów zwią-

zanych z przedsiębiorczością, lecz niczego takiego na stronie internetowej nie znalazł. Ten eksperyment wskazał na bierność lokalnych społeczności potrafiących niejednokrotnie tylko krytykować innych i egzystować w utartych strukturach, przez kogoś już wcześniej skonstruowanych. Brak zaangażowania lokalnych społeczności w kształtowanie nowego ładu ekonomicznego może wynikać z faktu, że w systemie gospodarki nakazowo-rozdziałowej społeczeństwo zostało podporządkowane wytycznym płynącym z „Centrum”. To ono w zasadzie ubezwłasnowolniało wolę działania młodzieży w poprzednim systemie.

Zakończenie

Rozważania w niniejszym opracowaniu skupiły się na przekazywaniu nieaktualnych informacji przez starsze pokolenie swoim następcom. To nie brak szacunku dla ludzi z minionej epoki, lecz ciekawość świata i próba odnalezienia w nim swojego miejsca nakazuje spojrzeć na przekaznik pokoleniowy z innej strony. Krytyka systemu polityczno-gospodarczego, polegająca na zauważaniu przejściowej ich roli w życiu społeczeństw, powinna zmobilizować socjologów do wypracowywania nowych zasad przekazywania studentom idei minionej epoki. Reasumując, przyjęta hipoteza – *Bierność zachowań studenckich wynika z faktu narzucenia im wzorców zachowań przez poprzednie pokolenia*⁵ – prowadzi do następujących konkluzji.

Każdy z nas, to konglomerat poglądów, wierzeń, przeświadczeń i opinii, wpojonych przez wychowanie, edukację, kulturę, politykę, społeczeństwo i media.

Przywiązując się do wspólnych idei, z jednej strony dostosowujemy się do znanych wzorców, zdobywamy akceptację rodziny lub lokalnych społeczności, z drugiej zaś strony, uwalniamy się od analizowania turbulentnej sytuacji społecznej i gospodarczej w kraju i zrzucaamy na innych własne niepowodzenia w sferze prywatnej i zawodowej.

Antidotum na osłabienie negatywnego wpływu przekaznika pokoleniowego może być udział młodzieży w różnego typu organizacjach społecz-

⁵ Autor jest świadomy tego, że zakres badań jest nie wystarczający do tego, aby przedstawić hipotezę zweryfikować pozytywnie lub negatywnie, dlatego ograniczył się jedynie do wyartykułowania własnej konkluzji związanej z jej treścią.

nych, przez co wówczas, przyjęta w opracowaniu druga hipoteza, może okazać się prawdziwa.

Człowiek wychowujący się w określonych warunkach, jeżeli nie będzie świadomy mentalnych ograniczeń narzucanych mu przez symbole historii, pielęgnowane przez najbliższych, nie będzie miał własnego zdania. Będzie klonem poglądów ludzi minionej epoki.

Krokiem ku samodzielności młodego pokolenia jest nawiązywanie relacji umożliwiają-

cych im stawianie pytań, które często są o wiele ważniejsze, niż znajdowanie na nie odpowiedzi. Umiejętność zjednywania ludzi, z którymi współpraca przyniesie wszystkim zyski, to trudna droga do dobrobytu. Sztuką jest bowiem poddawanie krytyce własnych poglądów i poszukiwanie dróg do odkrywania prawdy, nie tej konsensualnej, ale tej opartej na realnie istniejących przesłankach.

Literatura:

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
2. Boguszewicz-Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
3. Czupich M., *Wpływ kapitału ludzkiego i społecznego na innowacyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej*, [w:] *Kapitał ludzki w procesie przemian Europy Środkowej i Wschodniej. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, (red.) W. Kosiedowski, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
4. Dworak J., *Czynniki tworzące kapitał społeczny*, [w:] *Zarządzanie dziś i jutro*, (red.) M. Wyrzykowska-Antkiewicz, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 16, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2012.
5. Dworak J., *Horyzonty wychowania, Praktyczne sposoby kształcenia przedsiębiorczości w szkole wyższej*, Akademia Ignatianum w Krakowie, Kraków 2014, Vol. 13, No. 26.
6. Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
7. *Psychologia*, (red.) T. Tomaszewski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
8. *Słownik Myśli Filozoficznej*, Park Edukacja Bielsko-Biała 2006.

