

# przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2/2019**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 2545-2622

nr ind. 371157





<i>Znaczenie szkoły wyższej w rozwoju regionu – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z rektorem UMCS w Lublinie Stanisławem Michałowskim</i>	3
<b>ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI</b>	
<b>Justyna Bugaj, Marek Szarucki</b> <i>Doskonałość naukowa oraz doskonałość dydaktyczna jako kluczowe kompetencje uczelni publicznych w Polsce</i>	7
<b>Agnieszka Bitkowska</b> <i>Model architektury procesów we współczesnych przedsiębiorstwach</i>	14
<b>Maciej Szafranski, Magdalena Graczyk-Kucharska, Marek Goliński, Małgorzata Spychała</b> <i>Badanie znajomości marek przedsiębiorstw na potrzeby zewnętrznego employer brandingu – wyniki badań studentów Politechniki Poznańskiej</i>	21
<b>Marcin Soniewicki</b> <i>Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług biznesowych</i>	29
<b>ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI</b>	
<b>Maria Jabłońska-Wołoszyn</b> <i>Wykorzystanie kompetencji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP</i>	37
<b>IT W ZARZĄDZANIU</b>	
<b>Witold Chmielarz, Oskar Szumski</b> <i>Analiza porównawcza serwisów dystrybutorów gier komputerowych</i>	44
<b>RECENZJE</b>	51
<b>KONFERENCJE</b>	52
<b>Z ŻYCIA KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK</b>	53
<b>DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA</b>	54

**Przegląd Organizacji****Nr 2 (949) 2019****Rada Programowa**

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący  
 prof. Ewa Bojar (Polska)  
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)  
 prof. Janusz Czekaj (Polska)  
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)  
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)  
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)  
 prof. Lidia Z. Filus (USA)  
 prof. Jan Jeżak (Polska)  
 prof. Robert Karaszewski (Polska)  
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)  
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)  
 prof. Gennadiy Latfullin (Rosja)  
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)  
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)  
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)  
 prof. Liu Qisheng (Chiny)  
 prof. Maria Romanowska (Polska)  
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)  
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)  
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)  
 prof. Ladislav Várkoly (Słowacja)  
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

**Zespół Redakcyjny**

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny  
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego  
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego  
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji  
 Artur Wrzalik – zastępca sekretarza redakcji  
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,  
 Robert Kućęba, Anna Maria Lis, Janusz M.  
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszkiwicz,  
 Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni  
 Paweł Ulman – redaktor statystyczny  
 Paweł Kobis – redaktor opracowania  
 elektronicznego  
 Lucyna Żyła – redaktor językowy  
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku  
 angielskim

**Adres redakcji**

ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 tel./faks 22 827 15 10  
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl  
 www.przegladorganizacji.pl

**Wydawca**

Towarzystwo Naukowe  
 Organizacji i Kierownictwa  
 Indeks: ISSN 0137-7221  
 ISSN 2545-2622 (Online)

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowskie  
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane.  
 Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie  
 płaci za niezamówione materiały i nie zwraca  
 ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany  
 tytułów i skracania tekstów.

**Prenumerata****Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?****Prenumerata w redakcji**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:  
 TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.  
 Cena prenumeraty na 2019 r.:  
 kwartalna – 60 zł brutto

**Informacje dla autorów**

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

**Stawki reklam i publikacji promocyjnych****II i III strona okładki**

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

**IV strona okładki**

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

**Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów**

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)

Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
 e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
 ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przesyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.



# ZNACZENIE SZKOŁY WYŻSZEJ W ROZWOJU REGIONU

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z rektorem UMCS w Lublinie Stanisławem Michałowskim



Od lewej: prof. dr hab. Stanisław Michałowski, prof. dr hab. Stanisław Brzeziński (fot. B. Proll/UMCS)

**S**tanisław Brzeziński: *Pan Profesor pełni już drugą kadencję funkcję rektora uczelni znanej i cenionej w naszym kraju. Proszę powiedzieć, jaką rolę odgrywa Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS) w regionie i jakie inicjatywy są podejmowane przez społeczność akademicką na rzecz miasta Lublina oraz całego regionu?*

**Stanisław Michałowski:** Jesteśmy największą uczelnią publiczną w regionie, silnie zakorzenioną w świadomości mieszkańców Lubelszczyzny. Jestem przekonany, że każdy ma w swojej rodzinie lub najbliższym otoczeniu osoby studiujące lub w inny sposób związane z UMCS. Co roku nasze mury opuszczają rzesze absolwentów – do tej pory mamy ich ponad 240 tys. Oprócz kształcenia na jedenastu wydziałach w Lublinie i Wydziale Zamiejscowym w Puławach, współpracujemy w ramach Lubelskiego Uniwersytetu III Wieku oraz osławiamy z nauką najmłodszych w Uniwersytecie Dziecięcym UMCS.

Zarówno nasi pracownicy, jak i studenci angażują się w wydarzenia oraz inicjatywy ważne dla lokalnej społeczności. Mam tutaj na myśli działania na polu kulturalnym, naukowym, jak również sportowym. Niezwykle istotna jest także nasza współpraca z pracodawcami. Dbamy o dobre kontakty z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wspierając tym samym naszych studentów i absolwentów w zaadaptowaniu się do wymagań współczesnego rynku pracy. Uniwersytet prowadzi również kooperację z przedsiębiorcami na polu badawczym, wykonując prace zlecone oraz projekty wdrożeniowe. Jest to w dalekiej perspektywie duża korzyść dla regionu i szansa rozwoju dla lokalnych firm.

Przypomnę także, że UMCS świętuje w tym roku jubileusz 75-lecia, więc jest to wspaniała okazja, żeby jeszcze silniej wybrzmiała rola naszego Uniwersytetu zarówno w Lublinie, jak i poza nim. Zapraszamy mieszkańców miasta i okolic do uczestnictwa w wielu ciekawych wydarzeniach organizowanych przez uczelnię. Będą to m.in.

ogólnodostępne wystawy, koncert chóru akademickiego w Filharmonii Lubelskiej czy zjazd naszych absolwentów. W ramach obchodów przyznamy także doktoraty honoris causa, m.in. dla prof. Pierre'a Joliot – wnuka patronki naszej uczelni.

**SB:** *Od ponad trzech lat rząd RP prowadzi prace związane z reformą szkolnictwa wyższego w naszym kraju. Jakie wyzwania stoją przed władzami Uniwersytetu w tej kwestii oraz jaki wpływ – zdaniem Pana Rektora – będą miały te nowe regulacje na funkcjonowanie uczelni w najbliższych latach?*

**SM:** Zmieniła się ustawa określająca funkcjonowanie uczelni, wobec tego zarówno UMCS, jak i inne szkoły wyższe są zobowiązane stawić czoła wielu nowym zadaniom. „Konstytucja dla nauki” stawia przed nami duże wyzwania, ponieważ daje uczelniom większą swobodę funkcjonowania, ale zarazem kładzie duży nacisk na jakość prowadzonych badań naukowych. To właśnie jakość działalności naukowej będzie oceniana w procesie ewaluacji i wpłynie na posiadane przez uczelnie uprawnienia. Niezwykle istotne będą kategorie naukowe, ponieważ posiadanie kategorii A+, A lub B+ w danej dyscyplinie będzie uprawniało uczelnię do nadawania stopni naukowych oraz tworzenia kierunków studiów bez konieczności uzyskania zgody ministra. Z posiadaną kategorią będzie również związane finansowanie danej dyscypliny, a tym samym uczelni.

Nowa ustawa w pewien sposób wymusza na uczelniach dostosowanie swojej aktualnej struktury organizacyjnej do stojących przed nimi nowych wyzwań naukowych i dydaktycznych. UMCS, zgodnie z decyzją Senatu uczelni, pozostanie w strukturze dotychczasowych wydziałów. Zasadnicza zmiana będzie dotyczyła utworzenia w ramach ewaluowanych dyscyplin – Instytutów dyscyplinowych. W ramach Instytutów będą funkcjonowały duże, co najmniej 10-osobowe katedry. Aktualnie obowiązująca na UMCS struktura powoduje, że często mamy małe jednostki organizacyjne, np. 5–6-osobowe. Nowością związaną z wprowadzanymi przepisami są również szkoły doktorskie, które mają odpowiadać za kształcenie młodej kadry naukowej, doktorantów. Planujemy w uczelni uruchomić trzy szkoły doktorskie, tj. Szkołę Nauk Humanistycznych, Szkołę Nauk Społecznych oraz Szkołę Nauk Ścisłych i Przyrodniczych.

Już wkrótce określimy także strategię Uniwersytetu oraz przyjmimy nowy statut. Obecnie jesteśmy na etapie wyboru nowego organu wprowadzonego przez Ustawę 2.0, czyli Rady Uczelni – trwa właśnie zgłaszanie kandydatów. W kompetencjach Rady jest wiele czynności, w tym: opiniowanie projektu strategii i statutu, a także wskazywanie kandydatów na rektora. Rada będzie miała też wpływ na politykę finansową uczelni poprzez opiniowanie planu rzeczowo-finansowego oraz zatwierdzanie wykonania tego planu i sprawozdania finansowego. Rektor i Senat to organy uczelni, które zostały utrzymane ze starych przepisów, chociaż w znacznym stopniu przekształca się ich kompetencje. Po nowych wyborach w 2020 roku zmieni się również skład Senatu, bowiem – poza rektorem – będą mogły tam wchodzić tylko osoby pochodzące z wyborów.

Przed nami zatem jeszcze wiele pracy, wierzę jednak, że jesteśmy w stanie sprostać stawianym oczekiwaniom oraz budować silną i przygotowaną na zmiany uczelnię.

**SB:** *Moim zdaniem, ogromne znaczenie dla rozwoju UMCS, jak również innych polskich uczelni ma ich umiędzynarodowienie. Proszę powiedzieć, jakie działania są już podejmowane przez Pana Rektora i władze uczelni w tej dziedzinie?*

**SM:** Umiędzynarodowienie przejawia się przynajmniej w trzech płaszczyznach. W pierwszej z nich, czyli w dziedzinie kształcenia, mamy się czym pochwalić. Ogromnym wyróżnieniem, ale również zobowiązaniem do wzmożonego wysiłku w tym zakresie, jest dla nas tytuł najbardziej umiędzynarodowionego uniwersytetu w Polsce za 2017 rok – wg raportu Study in Poland Fundacji Edukacyjnej „Perspektywy”. W naszej działalności stawiamy nie tylko na zwiększenie liczby studentów zagranicznych, ale również na pozyskiwanie kandydatów z coraz większej liczby państw. Obecnie na UMCS kształcą się ponad 1800 studentów zagranicznych z niemal 50 krajów. W tym roku liczba przyjętych cudzoziemców stanowiła 10% ogólnej liczby wszystkich przyjętych studentów. Warto podkreślić, że wyróżnia nas oferta kształcenia realizowana w języku angielskim, która obejmuje wszystkie stopnie kształcenia – prowadzimy bowiem anglojęzyczne studia licencjackie, magisterskie, a także kształcimy w języku angielskim doktorantów.

Z sukcesem też aplikujemy o środki zewnętrzne na działania związane z procesem umiędzynarodowienia uczelni. W ubiegłym roku pozyskaliśmy finansowanie m.in. z Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej na realizację projektów w konkursach „Nowoczesna promocja zagraniczna” oraz „Welcome to Poland”, w ramach których podnosimy nie tylko jakość kształcenia na studiach anglojęzycznych (m.in. poprzez certyfikowanie nauczycieli akademickich realizujących kształcenie na studiach w j. angielskim), ale również wzmacniamy „wydolność instytucjonalną” UMCS w zakresie obsługi studentów, doktorantów i kadry z zagranicy.

Kolejną płaszczyzną jest współpraca z uczelniami zagranicznymi. Utrzymujemy aktywne kontakty z zagranicznymi ośrodkami naukowymi, aktualnie posiadamy ponad 180 umów o współpracy. Wiele z nich dotyczy współpracy z Chinami, np. z Zhejiang University of Technology. We współpracy z tą uczelnią powołaliśmy Polsko-Chińskie Centrum Badawcze Green Pharmaceuticals (zielona farmacja).

Oczywiście umiędzynarodowienie dotyczy również badań naukowych. Obecnie w ramach wspomnianej wcześniej współpracy międzynarodowej gościmy młodych badaczy z ośrodka Collaborative Innovation Center of Yangtze River Delta Region Green Pharmaceuticals (CICGP), którzy pod okiem naszych naukowców z Wydziału Biologii i Biotechnologii oraz Wydziału Chemii prowadzą prace badawcze. Od kilku lat realizujemy międzynarodowe projekty badawcze w ramach Programu Ramowego UE Horyzont 2020, programów międzynarodowych NCN, NCBR i innych, rośnie liczba publikacji w obiegu międzynarodowym, konferencji międzynarodowych czy nawiązanych kontaktów. Ta płaszczyzna wymaga zaangażowania całej spo-

łeczności akademickiej i podejścia strategicznego, dlatego obecnie w szerokim gronie przedstawiciele wydziałów oraz administracji centralnej opracowujemy specjalny Program Umiejdzynarodowienia Badań. Naszą ambicją jest dołączenie do – wciąż nielicznego – grona uczelni posiadających Strategię Umiejdzynarodowienia.

Sprawne zarządzanie procesem umiejdzynarodowienia UMCS gwarantują nasze jednostki odpowiedzialne za ten proces: koordynator UMCS ds. umiejdzynarodowienia studiów, Centrum Kształcenia i Obsługi Studiów, Centrum Współpracy Międzynarodowej oraz Centrum Promocji.

**SB:** *Jakie działania i przedsięwzięcia są podejmowane przez władze UMCS w celu zwiększenia pozycji rankingowej w takich zestawieniach, jak np.: Times Higher Education, World University Ranking?*

**SM:** Intensywnie oraz konsekwentnie realizujemy działania związane z poszerzaniem oferty edukacyjnej w języku angielskim. Tak jak już wspominałem, oferujemy anglojęzyczne kształcenie na trzech poziomach: licencjat, magisterium i studia doktorskie. Poza wzbogaceniem oraz poszerzeniem naszej oferty, pracujemy również nad podniesieniem jakości kształcenia na studiach anglojęzycznych poprzez oferowanie kursów certyfikacyjnych dla nauczycieli prowadzących zajęcia z cudzoziemcami.

Naszym strategicznym celem jest również zróżnicowanie w kontekście państw pochodzenia oraz wzrost liczby studentów cudzoziemców. W tym zakresie nasza uczelnia z roku na rok może poszczycić się coraz większymi sukcesami. Nasi studenci pochodzą z niemalże wszystkich kontynentów, zaś ich liczba zwiększa się z każdym rokiem. Stanowi to dla nas dowód nie tylko tego, że nasze działania w zakresie promocji i rekrutacji są skuteczne, ale również tego, że marka UMCS kojarzy się z wysoką jakością kształcenia oraz zaufaniem, którym obdarzają nas kandydaci na studia.

Przywiązujemy również dużą wagę do stałego podnoszenia jakości badań naukowych i ich obiegu w międzynarodowym środowisku, m.in. poprzez wprowadzanie zachęt finansowych, np. za pozyskanie międzynarodowych grantów badawczych czy publikacje w znaczących międzynarodowych czasopiśmie.

Zdecydowanie też poszerzamy współpracę z uczelniami europejskimi, amerykańskimi czy chińskimi. Jestem pewny, że pozwoli to nam awansować we wspomnianych rankingach.

**SB:** *UMCS kształci kolejne pokolenie absolwentów. Wśród wielotysięcznej liczby absolwentów, które ukończyły ten Uniwersytet, są bez wątpienia osoby wybitne i powszechnie znane. Proszę powiedzieć, czy uczelnia utrzymuje z nimi jakieś kontakty?*

**SM:** Wzorem najbardziej prestiżowych szkół wyższych na świecie stworzyliśmy Program Absolwent UMCS, który ma na celu budowanie i utrzymywanie trwałych relacji Uniwersytetu z absolwentami. Poprzez Program chcemy zachęcić absolwentów do powrotu do Alma Mater i kontynuowania swojej przygody z UMCS. Uczestnikami Pro-

gramu mogą być osoby, które ukończyły studia magisterskie, studia I, II, III stopnia lub są absolwentami studiów podyplomowych realizowanych przez naszą uczelnię.

Aktualnie w programie mamy niemal 11 tysięcy zarejestrowanych absolwentów, którzy na co dzień korzystają z wielu udogodnień, zniżek i promocji oferowanych przez uczelnię oraz jej partnerów. Uczestnicy Programu mają możliwość udziału w spotkaniach integracyjnych, a tym samym odnowienia znajomości z lat studenckich. Dodatkowo, dla beneficjentów Programu oferujemy zniżki na studia podyplomowe, kursy i szkolenia, obejmujące również członków ich rodzin. Posiadacze Karty Absolwenta mają również dostęp do zbiorów Biblioteki Głównej UMCS i infrastruktury sportowej uczelni. Mogą też bezpłatnie wejść do Ogrodu Botanicznego UMCS oraz rozwijać swoje pasje i zainteresowania w klubach tematycznych. Oferujemy również wsparcie rozwoju zawodowego i osobistego w formie doradztwa zawodowego, coachingu oraz warsztatów i szkoleń (w tym programów rozwojowych w ramach cyklu Akademii Przedsiębiorczości: Akademii Biznesu i Akademii Lidera).

W ubiegłym roku przygotowaliśmy cykl nagrań prezentujących ciekawe, nieszablonowe sylwetki absolwentek i absolwentów, ich wspomnienia z lat studiów i przede wszystkim osiągnięcia zawodowe. Pokazaliśmy ich wyjątkowe historie, które być może będą inspiracją dla kolejnych pokoleń studentów. Z okazji 75-lecia Uniwersytetu, które obchodzimy w tym roku, organizujemy wielki zjazd absolwentów. Odbędzie się on 14 września w Ogrodzie Botanicznym UMCS. Program artystyczny obejmie występy uczelnianych zespołów oraz koncert jednej z naszych znanych absolwentek – Urszuli. To doskonała okazja, aby spotkać się z wykładowcami i znajomymi z czasów studenckich, a także nawiązać nowe kontakty.

Pragnę podkreślić, że nasi absolwenci praktycznie są wszędzie: w rządzie, jednostkach administracji publicznej, w renomowanych firmach czy instytucjach kultury.

**SB:** *Czy UMCS współpracuje ze środowiskiem biznesu i jaki ta współpraca ma charakter?*

**SM:** Jesteśmy otwarci na współpracę z biznesem i cieszymy się, że coraz więcej przedsiębiorców dostrzega w nas realne szanse podniesienia innowacyjności oraz konkurencyjności swoich firm. Aktywnie współpracujemy z sektorem biznesu, biorąc udział w licznych projektach i konsorcjach B+R. Uczelnia w ramach swoich struktur oferuje możliwość wykonywania ekspertyz i badań dla wielu branż gospodarki oraz samorządów. Co roku zawieramy nowe umowy na realizację prac badawczych dla podmiotów zewnętrznych oraz realizujemy kilkadziesiąt zleceń. Badania wykonywane są przez naukowców o wieloletnim doświadczeniu, w laboratoriach wyposażonych w najnowocześniejszy, światowej klasy sprzęt pomiarowy.

Odnosimy sukcesy na polu komercjalizacji wyników badań naukowych i wdrażania ich na rynku. Jest to efekt m.in. projektu „Inkubator Innowacyjności”, który ma wzmacniać proces zarządzania wynikami badań w zakresie komercjalizacji przez objęcie szczególnym wsparciem wyników badań naukowych i prac rozwojowych.



Wynalazki i odkrycia naszych naukowców znajdują zastosowanie w praktyce. Prace nad enzymem mutanazy zaowocowały powstaniem spółki „Bioinnova”, której współwłaścicielem jest nasza uczelnia. Ta firma to doskonały przykład efektywnej współpracy biznesu z naszym środowiskiem naukowym. Aktualnie spółka pracuje nad produktami zawierającymi mutanazę, m.in. nad ziołową pastą do zębów czy płynem do płukania ust, które nie zawierają drażniących środków chemicznych.

Lubelszczyzna i UMCS to również kolebka światłowodów, a zespół badawczy Pracowni Technologii Światłowodów uznawany jest za twórcę polskiej wersji tej technologii. Obecnie Pracownia realizuje 6 projektów badawczo-rozwojowych we współpracy z przemysłem.

Pracownicy naukowcy naszego Uniwersytetu opracowali również preparaty lecznicze dla pszczoł, środki poprawiające wzrost i plonowanie roślin bobowatych oraz program do nauki ortografii. Zespół badawczy z Wydziału Biologii i Biotechnologii UMCS prowadzi badania nad nowatorskim zastosowaniem enzymu lakazy z grzyba *Cerrena unicolor* w leczeniu raka szyjki macicy. Z kolei naukowcy z UMCS i Uniwersytetu Medycznego w Lublinie wspólnie stworzyli preparat z płynu celomatycznego dżdżownicy, który niszczy w badaniach *in vitro* komórki raka płuc.

Cieszę się, że zacieśnienie relacji między środowiskiem naukowym a biznesem oraz postępująca współpraca na tym polu promuje nasze osiągnięcia naukowe oraz pozwala na efektywne wykorzystanie nowoczesnej infrastruktury badawczej, jaka na przestrzeni lat powstała na naszym Uniwersytecie.

**SB: Co zmieniło się w funkcjonowaniu UMCS po wejściu Polski do Unii Europejskiej i jaki wpływ na te zmiany miały fundusze unijne?**

**SM:** Z pewnością otworzyły się przed nami większe możliwości w zakresie przyciągania studentów zagranicznych oraz pozyskiwania dofinansowania na różne działania związane z umiędzynarodowieniem uczelni – zarówno rozwojowe, w zakresie kształcenia, jak i badań. UMCS realizował międzynarodowe projekty badawcze już w 5. Programie Ramowym, następnie w 6. PR UE, natomiast aktualnie realizujemy projekty m.in. w ramach Programu Ramowego UE Horyzont 2020. Przykładem naszych działań w chwili obecnej jest blisko 30 projektów edukacyjnych na kwotę ponad 23 mln zł.

Dzięki funduszom europejskim zwiększyliśmy również naszą bazę naukowo-dydaktyczną. Dysponujemy nowoczesnymi laboratoriami i pracowniami, a także stale inwestujemy w infrastrukturę oraz modernizację już istniejących obiektów. Otworzyliśmy np. Instytut Informatyki, Centrum Nanomateriałów Funkcjonalnych na Wydziale Chemii czy Inkubator Medialno-Artystyczny. Wraz z czterema jednostkami badawczo-naukowymi powołaliśmy do życia Centrum Analityczno-Programowe dla Zaawansowanych Technologii Przyjaznych Środowisku ECOTECH-COMPLEX, zaopatrzone w innowacyjne laboratoria i sprzęt na wysokim poziomie, m.in. jedyny w tej części Europy wysokopolowy, 7-teslowy rezonans magnetyczny. Wszystkie te inwestycje nie byłyby pewnie możliwe, gdyby nie pozyskane dofinansowanie z UE.

**SB: Panie Rektorze, jak UMCS – jako czołowa polska uczelnia zlokalizowana w pobliżu wschodniej granicy Unii Europejskiej – wykorzystuje tę pozycję i czy są wprowadzane oraz realizowane programy łączące dorobek Uniwersytetu, uczelni unijnej, z czołowymi ośrodkami naukowymi znajdującymi się za wschodnią granicą UE?**

**SM:** UMCS w pełni wykorzystuje swoje usytuowanie w pobliżu wschodniej granicy UE. Kształcimy liczne grono studentów z Ukrainy, Białorusi czy Rosji – jesteśmy w czołówce uczelni z największą liczbą osób z tych państw. Mamy podpisanych wiele porozumień o współpracy z ośrodkami naukowymi i badawczymi z Europy Wschodniej, w tym najwięcej – ok. 50 – z ukraińskimi. W ramach tej kooperacji realizujemy także projekt podwójnego dyplomowania, który umożliwia równoległe studiowanie na Wydziale Politologii UMCS oraz na ukraińskich uczelniach partnerskich.

Na UMCS funkcjonuje także Centrum Europy Wschodniej (CEW), które jest jednostką naukowo-badawczą działającą w obszarze problematyki Europy Wschodniej. Centrum prowadzi badania naukowe, ale też jest organizatorem międzynarodowych konferencji, wykładów otwartych, seminariów, warsztatów i innych wydarzeń z udziałem oraz w ścisłej współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi z Europy Wschodniej. CEW UMCS zajmuje się również organizacją i koordynowaniem współpracy międzynarodowej oraz naukowej z uczelniami ukraińskimi, białoruskimi, rosyjskimi czy gruzińskimi. Jednostka stworzyła stałą platformę do prezentowania wyników badań, wymiany doświadczeń oraz dyskusji naukowych w zakresie problematyki Europy Wschodniej w postaci czasopisma „Wschód Europy. Studia humanistyczno-społeczne”, w którym publikują swoje prace badacze z Ukrainy, Białorusi, Gruzji, Rosji, Kazachstanu oraz innych krajów.

**SB: Jak zdaniem Pana Rektora winna wyglądać – na przykładzie Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej – polska uczelnia przyszłości?**

**SM:** Od wielu lat staramy się kształtować Uniwersytet jako uczelnię kompletną, w której studenci mogą uzyskać wiedzę, dobre wykształcenie oraz przygotowanie do pracy zawodowej, jednocześnie mając szansę urzeczywistnienia swoich pasji sportowych i kulturalnych. Prężnie funkcjonuje u nas Akademickie Centrum Kultury UMCS „Chatka Żaka”, które jest obecnie jednym z nielicznych w Polsce centrów kultury działających przy Uniwersytecie. Bardzo ważnym elementem działalności ACK UMCS jest Inkubator Medialno-Artystyczny, skupiający nasze media akademickie: Radio Centrum oraz TV UMCS. Nasi studenci osiągają także liczne sukcesy w sporcie zarówno akademickim, jak i wyczynowym. Chcemy dalej iść w tym kierunku, realizując przy okazji zadania wynikające z przepisów nowej ustawy. Na pewno wśród naszych priorytetów są: wzmocnienie potencjału naukowo-badawczego uczelni, większa kooperacja z biznesem oraz współpraca międzynarodowa.

**SB: Dziękuję za rozmowę.**

# DOSKONAŁOŚĆ NAUKOWA ORAZ DOSKONAŁOŚĆ DYDAKTYCZNA JAKO KLUCZOWE KOMPETENCJE UCZELNI PUBLICZNYCH W POLSCE

DOI: 10.33141/po.2019.02.01

Justyna Bugaj, Marek Szarucki

## Wprowadzenie

Nie tylko władze uczelni, ale także menedżerowie, stoją przed współczesnymi wyzwaniami zarządzania będącymi wynikiem globalizacji oraz zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym, politycznym, społeczno-kulturowym, technologicznym czy międzynarodowym. Podobnie o przetrwaniu i rozwoju uczelni decyduje jej konkurencyjność oraz odpowiednia strategia pozwalająca reagować na zmiany zachodzące na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Konkurencyjność uniwersytetu często determinowana jest jakością kształcenia oraz wynikami prowadzonych badań naukowych. Stąd głównymi wyznacznikami rozwoju uczelni mogą być posiadane przez nie kluczowe kompetencje organizacji w zakresie jakości kształcenia oraz działalności naukowej. Przy czym zagadnienie dotyczące istoty kluczowych kompetencji uczelni oraz ich wpływu na rozwój uniwersytetów jest nadal mało zbadane.

Głównym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja doskonałości naukowej oraz doskonałości dydaktycznej jako kluczowych kompetencji organizacji na przykładzie uczelni publicznych w Polsce<sup>1</sup>. W prowadzonych przez autorów badaniach założono, że można wskazać wiele kluczowych kompetencji uczelni (Bugaj, Szarucki, 2014). W niniejszym przypadku skupiono się na dwóch głównych obszarach aktywności uczelni i na tej podstawie wyodrębniono dwie kluczowe kompetencje: doskonałość naukową i doskonałość dydaktyczną. Uzasadnieniem takiego wyboru jest założenie autorów, że to te dwie kompetencje mogą stanowić główne przesłanki sukcesu uczelni. Ponadto efekty wykorzystania tych kluczowych kompetencji można zmierzyć za pomocą mierzalnych i zróżnicowanych wskaźników. Aby zrealizować postawiony cel badawczy, zastosowano metodę studiowania i analizy, przy czym skoncentrowano się na treściach misji uczelni, analizie stron internetowych wybranych uniwersytetów publicznych przy zastosowaniu opracowanych wcześniej kryteriów oraz dyskusji wyników parametryzacji i akredytacji badanych uniwersytetów zamieszczonych odpowiednio na stronach internetowych Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych (KEJN) i Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA).

## Definicja i charakterystyka kluczowych kompetencji organizacji

Sukces współczesnych organizacji w dobie nasilającej się konkurencji na rynkach krajowych oraz zagranicznych w dużej mierze zależy od ich reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz środowisku wewnętrznym organizacji. Duże znaczenie w tym aspekcie odgrywają posiadane przez organizację kluczowe kompetencje (*core competencies*) często nazywane różnie z uwagi na wielość ujęć i podejść do definicji tego terminu. Jako przykład przytoczyć można sytuację, kiedy mimo nasilających się trendów oraz zapotrzebowania na innowacje, organizacja nie posiada odpowiednich zdolności innowacyjnych do reagowania na zmieniające się potrzeby otoczenia. Posiadanie takich zdolności oraz umiejętność ich wykorzystania stanowić będzie kluczową kompetencję danej organizacji.

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego rośnie liczba opracowań dotyczących kluczowych kompetencji oraz definicji z nimi związanych. Termin ten wywodzi się z podejścia zasobowego stanowiącego przeciwagę wobec tradycyjnego podejścia postulowanego przez M. Portera (1980). Podejście to otworzyło nową perspektywę na konkurencyjność przedsiębiorstw i zasadniczo różni się od klasycznej teorii konkurencyjności, w której organizacje ze swoimi strategiami dążyły do określenia pozycji konkurencyjnej w ustrukturyzowanych sektorach. Obecnie jest to trudne do wykonania ze względu na rosnącą niestabilność na rynkach oraz problemy w ustaleniu granic poszczególnych sektorów. Ponadto nadmierna koncentracja w bieżącym sektorze może grozić utratą nowych okazji wyłaniających się na innych rynkach. Podejście zasobowe zakłada, że organizacje, które potrafią zbudować kluczowe kompetencje, jakich nie mają konkurenci, są w stanie dostarczyć otoczeniu większą wartość oraz osiągnąć lepsze wyniki w prowadzonej działalności. Do głównych reprezentantów tego podejścia zaliczyć można takie osoby, jak m.in.: G. Hamel, C.K. Prahalad, A. Heene, G. Stalk, R. Sanchez czy R.M. Grant (Krupski, 2007, s. 475).

Prawie trzydzieści lat temu zaproponowana przez C.K. Prahalada i G. Hamela (1990) definicja kluczowych kompetencji organizacji określa je jako „zdolność przedsiębiorstwa do koordynacji swoich zasobów i umiejętności w sposób pozwalający na wykonywanie wewnętrznych działań szczególnie dobrze” (*Leksykon ...*, 2004, s. 202). Kluczowe kompetencje można także rozumieć jako odpowiednią konfigurację zasobów posiadanych przez organizację, umiejętności<sup>2</sup> oraz doświadczenia wyznaczające zdolność organizacji do konkurowania. Posiadane przez organizację zasoby są wartościowe w odniesieniu do poszczególnych rynków i mają szczególne znaczenie w procesie działań nastawionych na zdobycie przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991; Mazurkiewicz, Frączek, 2011). Na przykład M. Bratnicki (2000, s. 64) interpretuje kluczowe kompetencje organizacji jako „skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności”. Do tego rodzaju kompetencji zalicza wszystko, co przedsiębiorstwo wykonuje lepiej od swoich konkurentów, np. nowoczesną technologię, *know-how*, zdolności marketingowe czy wiedzę, czyli to, co pozwala organizacji tworzyć produkty inne niż te oferowane przez konkurencję. Posiadane kluczowe kompetencje umożliwiają organizacji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, utożsamianej ze strategią konkurowania lub wartością wdrażanej strategii, której brakuje konkurentom (Budzińska-Wiska, 2011). Warto nadmienić, że kluczowe kompetencje organizacji nie są równoznaczne z wąsko rozumianymi kluczowymi kompetencjami pracowników.

Wykorzystując krytyczne podejście do pierwotnej definicji oraz dotychczasowych kryteriów kluczowych kompetencji organizacji, które są mało zrozumiałe zarówno w teorii, jak i praktyce, U. Ljungquist (2013) zaproponował modyfikację kryteriów kompetencji w kontekście ich lepszego zrozumienia przez kierujących organizacjami w dzisiejszym dynamicznym otoczeniu. Po pierwsze, kluczowe kompetencje znacząco zwiększają korzyści usługi oferowanej dla klienta oraz w relacji pomiędzy klientem a organizacją bazują na obecnym doświadczeniu oraz oczekiwaniach przyszłego pozytywnego doświadczenia. Po drugie, kluczowe kompetencje muszą być konkurencyjnie unikatowe i tym samym trudne do imitowania przez innych uczestników rynku. Organizacja wyróżnia się na tle konkurencji poprzez wykorzystanie kluczowej kompetencji w połączeniu z oczekiwaniami konsumentów wobec przyszłych usług czy produktów. Po trzecie, kluczowe kompetencje ułatwiają rozwój organizacji oraz dają dostęp do różnych rynków poprzez integrację lub transfer wiedzy. Ponadto, w celu zwiększenia możliwości praktycznego wykorzystania koncepcji kluczowych kompetencji organizacji, proponuje się łączenie ich ze zdolnościami dynamicznymi (Wójcik-Karpacz, 2013; Matwiejczuk, 2016).

## Determinanty rozwoju uniwersytetu a kluczowe kompetencje

Szeroko rozumiane determinanty rozwoju uczelni postrzegane są jako czynniki korzystne lub niekorzystne i identyfikowane w środowisku zewnętrznym oraz

wewnętrznym uczelni. Wśród podstawowych obszarów zewnętrznych tradycyjnie wyróżnia się następujące: otoczenie polityczno-prawne, gospodarcze, społeczno-kulturowe oraz technologiczne. W obszarach tych zidentyfikować można szanse oraz zagrożenia dla rozwoju uczelni. Z kolei w środowisku wewnętrznym odnaleźć można mocne i słabe strony uczelni wynikające z jej strategii, struktury organizacyjnej, systemu zarządzania, kadry naukowo-dydaktycznej, zaplecza techniczno-technologicznego oraz procesów zachodzących wewnątrz uczelni związanych z realizacją jej głównych funkcji. Stąd determinanty rozwoju uczelni mogą wyznaczać jej kluczowe kompetencje.

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na ogólne zamierzenia organizacji. Jednak, jak podkreślają G. Johnson i inni (2010, s. 151), „to menedżerowie powinni wyrobić sobie pogląd na temat tych zamierzeń i znaleźć sposób przedstawienia ich”. Wyraźne określenie zamierzeń może być wymagane formalnie zgodnie z przyjętym modelem sprawowania nadzoru w organizacji lub z uwagi na oczekiwania poszczególnych interesariuszy. Ponadto sami menedżerowie mogą uznać dokładne określenie zamierzeń za przydatne w postaci deklaracji wartości organizacji, jej wizji, misji czy celów (Johnson i in., 2010, s. 151).

Stąd można stwierdzić, że analiza treści misji może dostarczać cennych informacji na temat uczelni oraz ich potencjalnych kluczowych kompetencji. Niemniej jednak może to być jedynie dążenie tychże uczelni do posiadania określonych kompetencji. Dlatego też deklarowane w misjach uczelni kluczowe kompetencje należy zweryfikować praktycznie, używając odpowiednich wskaźników dla danego obszaru aktywności uczelni, np. obszaru naukowego, dydaktycznego, współpracy z praktyką gospodarczą czy umiędzynarodowienia.

Treść misji uczelni stanowi ciekawy i ważny obiekt badań podejmowany przez naukowców zarówno w kraju (Bugaj, Szarucki 2014; Piotrowska-Piątek 2016), jak i zagranicą (Hladchenko, 2013; Kosmützky, Krücken 2015; Cortez-Sanchez, 2017; Seeber i in., 2017; Giusepponi, Taioletti, 2018). Na przykład M. Hladchenko (2013) zbadał misje trzydziestu uniwersytetów w Niemczech, stosując metodę analizy treści w celu ustalenia, w jaki sposób uniwersytety te określają siebie, aby wyróżnić się na tle innych instytucji szkolnictwa wyższego. Do najbardziej popularnych zobowiązań w badanych misjach należały równe prawa i możliwości pracy dla kobiet i mężczyzn, umiędzynarodowienie, jedność badań naukowych i łączenie ich z działalnością dydaktyczną, zapewnienie jakości kształcenia oraz interdyscyplinarność studiów. Z innych badań przeprowadzonych w Niemczech (Kosmützky, Krücken, 2015), również za pomocą analizy treści, wynikało, że uniwersytety pozycjonują się w określonych niszach i rywalizujących grupach. Z kolei M. Seeber i inni (2017) do badania misji uniwersytetów w Wielkiej Brytanii zastosowali metodę analizy treści oraz modele regresyjne na próbie 123 uczelni. Konkludując, stwierdzili, że uniwersytety dobierają przekonujące zapewnienia dla interesariuszy zewnętrznych oraz spójne z wartościami interesariuszy wewnętrznych, stosując twierdzenia podobne



do uniwersytetów należących do tej samej grupy. Zatem do identyfikacji kluczowych kompetencji uczelni można wykorzystać zawartość opublikowanych dokumentów strategicznych, w tym treść misji, wizji i strategii uczelni.

## Przykłady badań kluczowych kompetencji uniwersytetu

Uczelnie stanowią szczególny rodzaj organizacji, który niewątpliwie odgrywa dużą rolę w przestrzeni publicznej, społecznej czy biznesowej. Kształcą przyszłych pracowników oraz przedsiębiorców, dokonują odkryć naukowych, które następnie stanowią podstawę do ich komercjalizacji, dostarczają wiedzy właścicielom firm w zakresie podstaw prowadzenia działalności gospodarczej oraz jej doskonalenia. Uniwersytety jako organizacje także funkcjonują w zmiennym otoczeniu, które w mniejszym lub większym stopniu wpływa na ich konkurencyjność. Tak samo jak i w przypadku przedsiębiorstw, uniwersytety posiadają kluczowe kompetencje zapewniające im pozostanie na wymagającym rynku oraz pozwalające na konkurowanie z innymi instytucjami świadczącymi podobne usługi.

Badanie kluczowych kompetencji uczelni publicznych w Polsce jest dość złożone, nie tylko z powodu różnych podejść do ich definiowania, ale trudno jest także określić, jakie kluczowe kompetencje powinny być wzorcowe dla uniwersytetu. Liczne publikacje (Znaniński, 1997; Antonowicz, 2005; Leja, 2006; Kwiek, 2010; Rybkowski, 2011; Bugaj, Szarucki, 2014; Bugaj, 2016) wskazują, że jego obszary aktywności zmieniały się w ostatnim czasie, a jego rola uległa znacznemu poszerzeniu oraz podkreślają niejednoznaczność w podejściu w ogóle do formułowania i realizowania misji uczelni. Ze względu na swoją specyfikę uniwersytety są organizacjami opartymi na wiedzy, co może prowadzić także do nazwania ich organizacjami inteligentnymi (Brewer, Brewer, 2010; Bugaj, Szarucki, 2016). Jednostki te generują wiedzę, stanowią źródło jej podaży oraz pośredniczą między tymi, którzy tę wiedzę mają, oraz tymi, którzy jej potrzebują. Należy też podkreślić, że oprócz przekazywania wiedzy, ważną aktywnością uczelni jest jej generowanie poprzez prowadzenie „badań naukowych oraz opracowywanie i wprowadzanie nowych, doskonalszych metod zarządzania” (Bombiak, 2014, s. 210). To z kolei może stanowić podstawę do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Dodatkowo, obserwując obecne tendencje w zakresie zachodzących zmian w systemach edukacji w Polsce i zagranicą, wpływu globalizacji na te procesy oraz modernizacji i rosnącej informatyzacji tych systemów, coraz większe znaczenie w przetrwaniu oraz rozwoju uczelni stanowić będzie jednoznaczne wyróżnienie i doskonalenie posiadanych kluczowych kompetencji. Przy czym podstawę funkcjonowania uniwersytetu w myśl dominującego humboltowskiego modelu (Bugaj, 2016) stanowi łączenie działalności naukowej z działalnością edukacyjną. Dlatego też, w przekonaniu autorów niniejszego artykułu, szczególnie w tych obszarach należy szukać kluczowych kompetencji uczelni, czego wyrazem może być doskonałość naukowa oraz doskonałość dydaktyczna. Doskonałość naukowa i dydaktyczna osiągnane są i utrzymywane

za pomocą różnych strategii i metod. Założono, że można je zmierzyć np. z wykorzystaniem wskaźników opracowanych przez KEJN oraz dzięki wskaźnikom określającym stopień spełnienia wymagań przez PKA.

## Definicja wybranych kluczowych kompetencji uniwersytetu

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto definicję doskonałości naukowej za Zespołem Rady Narodowego Kongresu Nauki jako „najwyższy możliwy poziom teoretyczny, metodologiczny i empiryczny prowadzenia badań osiągalny w chwili obecnej na świecie” (*Rekomendacje Grupy ...*, 2017). Takie ujęcie pozwala termin ten w sposób elastyczny dostosowywać dla poszczególnych dziedzin oraz dyscyplin występujących na uczelni, uwzględniając ich specyfikę. Dzięki temu można stopniować doskonałość oraz odpowiednio definiować kryteria jej oceny. Pomiarom doskonałości naukowej zajmuje się KEJN przy Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Doskonałość naukowa świadczy o posiadaniu przez uczelnię potencjału naukowym, co między innymi pośrednio było badane na przykładzie potencjału i osiągnięć wydziałów nauk o zarządzaniu polskich uczelni w świetle wyników parametryzacji (Wiktor, 2018).

Doskonałość dydaktyczna również stanowi trudne do zdefiniowania pojęcie. Obejmuje swym zakresem wszystkie działania projakościowe w uczelni, wysokie kwalifikacje nauczycieli akademickich i ich otwartość na nową wiedzę, kreatywne środowisko pracy i sprzyjającą innowacjom dydaktycznym kulturę organizacyjną, a także doświadczenie uczelni w prowadzeniu wielu różnych form dydaktycznych organizowanych dla różnych grup (wiekowych) studentów. Uczelnie posiadające tę kompetencję stanowią wzorzec postępowania dla innych uczelni w tym obszarze. Stąd dla potrzeb wyłącznie niniejszego opracowania przyjęto wąską i ograniczoną definicję za P. Grudowskim oraz K. Lewandowskim (2012, s. 400), że doskonałość dydaktyczna to „stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu kształcenia i jego efektów, formułowanych przez interesariuszy, przy uwzględnieniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych”. W naszym przekonaniu, niniejszą definicję należy uzupełnić o „stopień spełnienia lub przekroczenia wymagań”. Tymi interesariuszami są m.in. studenci, pracodawcy, społeczność lokalna, rząd państwa, który w dużym stopniu dofinansowuje obecny system edukacji w Polsce. Oceny doskonałości dydaktycznej w tym wyodrębnionym tutaj aspekcie na uniwersytetach i poszczególnych wydziałach uczelni dokonuje PKA.

Autorzy zwracają uwagę na brak możliwości ujednoczenia definicyjnego i opisu obu wybranych kluczowych kompetencji. W przypadku doskonałości naukowej odniesienie się „do najwyższego możliwego stopnia” umożliwia tworzenie punktowego rankingu uczelni. W przypadku doskonałości dydaktycznej można mówić tylko o uproszczonym rankingu uczelni, który zawiera odwołanie się po prostu do spełnienia „stopnia wymagań” określonego w efekcie oceną: „wyróżniająca/ w pełni/ zadowalająca/ częściowa/



negatywną”. Przy czym, przy założeniach badawczych do niniejszej publikacji są one wystarczające. Stosowanie różnego rodzaju rankingów uczelni naukowych oraz wskaźników do oceny doskonałości uczelni jest kontrowersyjne, niemniej jednak często stanowi ważny punkt odniesienia działania uniwersytetów (Leiber, 2017).

## Strategia badawcza oraz źródła danych

**W**edług systemu informacji o szkolnictwie wyższym (POLON), w czerwcu 2018 roku w Polsce funkcjonowało 526 instytucji szkolnictwa wyższego, w tym 18 uniwersytetów. Na różnych stopniach studiów kształciły one ponad 1,2 mln osób. Nadal jest to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów życia społecznego, w którym w ostatnim czasie obserwuje się znaczące ilościowe i jakościowe przemiany.

Jak przedstawiono wcześniej, identyfikacja i badanie kluczowych kompetencji uczelni nie jest łatwym zadaniem. Dlatego też opisane badanie zawężono tylko do analizy dwóch kluczowych kompetencji. Ten zabieg metodyczny zastosowano z uwagi na zaobserwowane w literaturze przedmiotu trudności opisane wcześniej w definiowaniu i pomiarze w ogóle kluczowych kompetencji organizacji, a nie tylko kluczowych kompetencji uniwersytetu. Dodatkowo w przypadku doskonałości naukowej oraz dydaktycznej występuje precyzyjnie określony instytucjonalnie system pomiaru i oceny, co prowadzi do możliwości zhierarchizowania badanych jednostek ze względu na przyjęte kryteria.

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych doprecyzowano dwa pytania badawcze: Czy można na podstawie misji opublikowanej na stronie uczelni zidentyfikować jej kluczowe kompetencje w obszarze naukowym i dydaktycznym? Jakie odzwierciedlenie kompetencje te mają w kategoryzacji i parametryzacji badanych uczelni?

Do znalezienia odpowiedzi wykorzystano analizę treści misji wybranych uniwersytetów oraz ich wyniki parametryzacji i akredytacji umieszczone odpowiednio na stronach internetowych KEJN i PKA. Założono, że misje uniwersytetów polskich powinny zawierać sformułowania potwierdzające lub zaprzeczające dążeniom badanych uniwersytetów do rozwoju w kierunku osiągnięcia jednej lub obu wymienionych kluczowych kompetencji. Dążenia do doskonałości naukowej analizowano przez pryzmat liczby posiadanych przez badane uczelnie ocen A+ (podczas ostatniej ewaluacji), a doskonałość dydaktyczną przez pryzmat otrzymanej ostatniej oceny instytucjonalnej, wyróżniającej (w latach 2012–2017).

Na przełomie stycznia i marca 2010 i 2014 roku oraz w czerwcu 2018 roku przeprowadzono analizę zawartości stron internetowych wybranych uniwersytetów publicznych w Polsce. Do porównania wybrano 9 uniwersytetów zajmujących najwyższe miejsca w rankingach ogólnokrajowych (*Ranking Szkół Wyższych Wprost 2013 i 2018 oraz Perspektywy 2015*), przy czym świadomie zrezygnowano z analizy misji uniwersytetów stanowiących podstawowe miejsce pracy autorów. Uzupełnieniem przeprowadzonej analizy treści było wykorzystanie rezultatów dotychczasowych badań (Bugaj, Szarucki, 2014; Bugaj, 2016).

Podstawowymi kryteriami analizy było zidentyfikowanie sformułowań w misjach badanych uniwersytetów publicznych będących parametrami kluczowych kompetencji:

- parametr 1 odpowiadający doskonałości naukowej, identyfikujący potencjał badawczy i naukowy, czyli wspieranie pracowników w dążeniu do zdobywania kolejnych stopni, tytułów naukowych, starania się o projekty, innowacyjność w tym zakresie, patentowanie, rozwój własności intelektualnej;
- parametr 2 odpowiadający doskonałości dydaktycznej, identyfikujący wysoką jakość kształcenia, innowacyjność w tym zakresie, konkurencyjność, wysokie kwalifikacje nauczycieli akademickich, nastawienie na studenta.

W niniejszym badaniu zrezygnowano z analizowanego w poprzednich badaniach parametru 3, który odpowiadał obszarowi kształtowania postaw, współpracy ze społeczeństwem, działaniem na jego korzyść, dbaniem o rozwój regionu, wspieraniem kultury społecznej i kapitału ludzkiego (Bugaj, Szarucki, 2014). Badania w tym obszarze będą kontynuowane także w celu wyodrębnienia kilku innych, nieanalizowanych tutaj kluczowych kompetencji uczelni, które wyróżniły się w wyniku wcześniejszych badań.

## Kluczowe kompetencje uniwersytetów – wyniki badań

**T**abela 1 przedstawia rezultat porównań z opublikowanych dokumentów na stronach internetowych wybranych uczelni w latach 2010, 2014 i 2018 (kolejność przedstawianych uniwersytetów jest losowa). Wynika z niej, że opisane wcześniej parametry (1 i 2) posiadają odwzorowania w sformułowaniach im odpowiadających w mniejszym lub większym stopniu w misjach badanych uczelni. W kolumnie „Doskonałość naukowa” zawarte są informacje dotyczące liczby ocen A+ otrzymanych w danej uczelni. Nie była brana pod uwagę również trudna do osiągnięcia ocena A, przy czym sprawdzono, że ocenę A+ otrzymało tylko 47 jednostek (nie uczelni), a ocenę A – 332 w całym kraju.

Doskonałość dydaktyczna przedstawiona w tabeli ukazuje wyłącznie wyniki wyróżniającej oceny instytucjonalnej PKA w latach 2012–2017. Nie zamieszczano w niej informacji na temat oceny kierunków i programów kształcenia, gdyż w tym przypadku ocena wyróżniająca występuje znacznie częściej w badanych uniwersytetach. Informacja w nawiasie odnosi się do wydziałów uczelni, które otrzymały najwyższą ocenę instytucjonalną.

Zapisy misji uniwersyteckich znajdują się w dość obszernych dokumentach obok wizji i strategii opublikowanych i udostępnionych publicznie. Są w nich przedstawiane także coraz częściej cele wyznaczane do realizacji dla poszczególnych samodzielnych jednostek organizacyjnych uczelni. Wymienione parametry w badanych misjach przybierały różne sformułowania i warianty, z których można wnioskować o potencjalnym dążeniu badanych uniwersytetów do rozwoju wymienionych kluczowych kompetencji. Dodatkowo da się wyróżnić różne konfiguracje parametrów (opisanych wcześniej), w których raz 1, a raz 2 przyjmuje wiodącą rolę (stąd dwa x

Tabela 1. Zestawienie wskaźników misji uczelni oraz doskonałości naukowej i dydaktycznej

Lp.	Nazwa uczelni	Misja 2010 i 2014		Misja 2018		Doskonałość naukowa*	Doskonałość dydaktyczna*
		P.1	P.2	P.1	P.2		
1	Uniwersytet Warszawski	xx	xx	xx	xx	5/A+	x (W. Fizyki)
2	Uniwersytet w Białymstoku	xx	x	xx	x	—	—
3	Uniwersytet Gdański	xx	x	x	x	—	x (W. Chemii; W. Oceanografii i Geografii)
4	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	x	x	x	x	2/A+	x (W. Fizyki; W. Matematyki i Informatyki; W. Biologii; W. Studiów Edukacyjnych)
5	Uniwersytet Łódzki	x	x	x	x	—	—
6	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	x	x	x	x	2/A+	—
7	Uniwersytet Szczeciński	x	xx	x	x	—	x (W. Zarządzania i Ekonomiki)
8	Uniwersytet Śląski w Katowicach	x	x	x	x	—	x (W. Pedagogiki i Psychologii)
9	Uniwersytet Wrocławski	xx	xx	xx	x	—	—

\* myślnik w wierszach tabeli oznacza, że nie zostały spełnione przyjęte w badaniu kryteria dla doskonałości naukowej i dydaktycznej  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji opublikowanych na stronach internetowych uczelni, informacji na stronie KEJN oraz PKA (data dostępu: 24.06.2018 r.)

w tabeli). Choć zdarza się, że misja uczelni jest napisana bardzo obszernie i oba wymienione parametry występują w niej po kilka razy (stąd w tabeli oznaczenie xx występuje przy obu parametrach).

W obecnej analizie założono, że jest możliwe wyodrębnienie sformułowań odpowiadających dwóm badanym kluczowym kompetencjom uczelni oraz że jeden z nich powinien być dominującym zapisem w misji uczelni. Jednak w większości przypadków można zauważyć, że parametry tak się przenikają, a sformułowania są tak ogólne, że można je kwalifikować zarówno do grupy pierwszej, jak i drugiej.

Ciekawym przykładem łączenia parametrów jest misja jednego z przedstawionych w tabeli uniwersytetów, którego celem jest „budowanie doskonałości naukowej, poprzez doskonałość dydaktyczną”. W założeniu ustawodawcy uniwersytety mają być przede wszystkim ośrodkami badawczymi, stąd powstał wniosek, że dążenie do najlepszej oceny aktywności naukowej powinno być ich nadrzędnym celem. Tymczasem z przedstawionych badań wcale tak nie wynika. Zauważyć także można, że nie wszystkie uczelnie posiadają dwie badane kluczowe kompetencje w świetle uzyskanych wyników badań. Tylko 3 uniwersytety posiadają najwyższe oceny w obszarze doskonałości naukowej i aż 5 w obszarze doskonałości dydaktycznej (przy czym 3 uczelnie miały wysoko oceniony 1 wydział). Wiedząc, że jednym z kryteriów oceny PKA jest umiejętność łączenia wyników badań z zajęciami dydaktycznymi, można potwierdzić dążenie uczelni do przenikania się

obu parametrów i można ocenić to dążenie pozytywnie w budowaniu strategicznej pozycji uczelni.

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzone badania upoważniają do stwierdzenia, że wyodrębnione przez autorów niniejszego opracowania kompetencje rozpatrywane razem i osobno spełniają kryteria stawiane kompetencjom zaproponowanym przez U. Ljungquista (2013):

- 1) znacząco zwiększają korzyści usługi oferowanej przez uczelnie publiczne (w wymiarze naukowym, dydaktycznym oraz wspólnie) dla studentów, pracodawców, społeczności lokalnej oraz instytucji rządowych;
- 2) kompetencje te są konkurencyjnie unikatowe – każda uczelnia w swoisty sposób dąży do zwiększenia swojej doskonałości naukowej (prowadzone badania naukowe, projekty badawcze, publikacje w renomowanych wydawnictwach) oraz dydaktycznej (atrakcyjne kierunki studiów na różnych poziomach i stopniach, stosowane nowoczesne metody nauczania oraz wspierania studentów, wysokiej jakości materiały dydaktyczne oraz podręczniki);
- 3) kompetencje te ułatwiają rozwój uniwersytetu poprzez otrzymanie większego wsparcia finansowego ze strony rządu, współpracę z praktyką gospodarczą, zwiększenie poziomu umiędzynarodowienia, przyciągnięcie większej liczby potencjalnych studentów.





Należy zatem uznać, że doskonałość naukowa oraz doskonałość dydaktyczna spełniają kryteria kluczowych kompetencji organizacji. Pozostaje jednak doskonalenie sposobu ich identyfikacji i pomiaru oraz rozwoju, co stanowi duże wyzwanie w kontekście toczących się procesów restrukturyzacji sektora szkolnictwa wyższego w Polsce.

W obszarze związanym z zarządzaniem uczelniami pojawiają się twierdzenia, że uczelnie posiadają często niejasne i trudne do zmierzenia cele, które są różne na poziomie jednostek organizacyjnych (wydziałów) i całej uczelni. Jednostki te często tworzą wewnętrzną konkurencję, która uniemożliwia realizację strategicznych założeń oraz doskonalenie kluczowych kompetencji, choć wpływają na wszystkie działania uczelni (wewnętrzne i zewnętrzne). Gotowość uczelni do realizacji wszystkich zadań wymienionych w obecnie obowiązującej Ustawie Prawo o Szkolnictwie Wyższym powoduje, że opracowywały one misje złożone z różnych konfiguracji wymienionych parametrów i że najczęściej bardzo trudno było wyodrębnić jedną kluczową kompetencję. Przy czym zgadzamy się, że tak może być, gdyż misja dotyczy całego uniwersytetu i ma łączyć wszystkie jego aktywności.

Wyniki przedstawionych badań skłaniają do sformułowania dwóch wniosków. Z jednej strony doskonałość naukowa oraz doskonałość dydaktyczna mogą być postrzegane jako kluczowe kompetencje uczelni z uwagi na kompleksowość parametrów zawartych w trakcie ich estymacji. Z drugiej strony jednak oceny otrzymywane od PKA oraz wyniki parametryzacji KEJN mogą budzić pewne kontrowersje, m.in. z uwagi na fakt, że prezentowane przez nich wskaźniki nie zawsze odzwierciedlają rzetelne miary jakości, a dane zawarte w tak stworzonych rankingach są mocno zagregowane. To z kolei przysłania związku przyczynowo-skutkowe, których znaczenie jest nieodzowne w doskonaleniu strategii uczelni, która nie może mieć charakteru skostniałego z uwagi na zmiany zachodzące w otoczeniu uczelni zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Prezentowanych wstępnych wyników badań nie należy traktować bezkrytycznie, lecz jako podstawę do prowadzenia dalszych badań w zakresie identyfikacji zarówno kluczowych kompetencji uczelni, jak i doskonalenia ich strategii. Czerpanie doświadczeń z dobrych rozwiązań w renomowanych uczelniach zagranicznych może stanowić dobrą podstawę do podjęcia działań doskonalących system ewaluacji i rozwoju uczelni. Niemniej jednak, należy pamiętać o uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych oraz historycznych Polski, które nie pozwalają w chwili obecnej na dosłowne przeniesienie praktyk uniwersytetów „zachodnich” oraz instytucji publicznych w zupełnie odmienne polskie realia. Wprowadzanie radykalnych zmian w szkolnictwie wyższym budzi wiele kontrowersji i sporów w środowisku akademickim i może stanowić poważne wyzwanie dla zwiększania konkurencyjności oraz rozwoju kluczowych kompetencji uniwersytetów w Polsce.

---

**dr hab. inż. Justyna Bugaj**  
**Uniwersytet Jagielloński w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej**  
**ORCID: 0000-0002-0652-4134**  
**e-mail: j.bugaj@uj.edu.pl**

---

**dr hab. Marek Szarucki, prof. UEK**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Ekonomii i Stosunków**  
**Międzynarodowych**  
**ORCID: 0000-0001-6147-6094**  
**e-mail: szaruckm@uek.krakow.pl**

### Przypis

- 1) Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Wydziałowi Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2018.
- 2) Kategoria umiejętności w zakresie wykorzystywania zasobów w funkcjonowaniu organizacji, a szczególnie w wykorzystaniu okazji oraz do osiągania zysków, często jest utożsamiana z kategorią kompetencji. Por. Rokita, 2005, s. 139.

### Bibliografia

- [1] Antonowicz D. (2005), *Uniwersytet przyszłości – modele polityki i wyzwania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- [2] Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- [3] Bombiak E. (2014), *Kapitał intelektualny uczelni – istota i pomiar*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [4] Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [5] Brewer P.D., Brewer K.L. (2010), *Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model*, „Journal of Education for Business”, Vol. 85, pp. 330–335.
- [6] Budzińska-Wiska D. (2011), *Kluczowe kompetencje jako element strategii budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 858, s. 15–25.
- [7] Bugaj J. (2016), *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [8] Bugaj J., Szarucki M. (2014), *Identyfikacja kluczowych kompetencji organizacji w misji uczelni publicznych*, [w:] R. Boro-wiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 281–296.
- [9] Bugaj J., Szarucki M. (2016), *Problemy identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Nr 148, s. 111–126.
- [10] Cortez-Sanchez J. (2017), *Mission and Vision Statements of Universities Worldwide: A Content Analysis* (October 11, 2017), Documentos De Investigación, Facultad de Administración, No. 152, pp. 5–45, <https://ssrn.com/abstract=3051361>, access date: 24.06.2018.

- [11] Giusepponi K., Tavoletti E. (2018), *Vision and Mission Statements in Italian Universities: Results of an Empirical Investigation on Strategic Orientation*, „Journal of the Knowledge Economy”, Vol. 9, No. 1, pp. 301–328.
- [12] Grudowski P., Lewandowski K. (2012), *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 10(3), s. 397–406.
- [13] Hladchenko M. (2013), *Mission Statement — A Component of the Strategic Management of University (On the Example of German Universities)*, „New Educational Review”, Vol. 31, No. 1, pp. 229–240.
- [14] *Instytucje szkolnictwa wyższego*, <http://polon.nauka.gov.pl/>, data dostępu: 29.06.2018 r.
- [15] Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- [16] Kosmützky A., Krücken G. (2015), *Sameness and Difference: Analyzing Institutional and Organizational Specificities of Universities through Mission Statements*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 45, No. 2, pp. 137–149.
- [17] Krupski R. (2007), *Wybrane współczesne ujęcia strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. 6, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 443–483.
- [18] Kwiek M. (2010), *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [19] Leiber T. (2017), *University Governance and Rankings: The Ambivalent Role of Rankings for Autonomy, Accountability and Competition*, „Beiträge zur Hochschulforschung”, Vol. 39, No. 3–4, pp. 30–51.
- [20] Leja K. (2006), *Uniwersytet: tradycyjny-przedsiębiorczy-oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Nr 2/28, s. 7–26.
- [21] Leja K. (2011), *Kilka uwag o misjach i strategiach uczelni technicznych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, Nr 167, s. 54–67.
- [22] *Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa.
- [23] Ljungquist U. (2013), *Adding Dynamics to Core Competence Concept Applications*, „European Business Review”, Vol. 25, No. 5, pp. 453–465.
- [24] Matwiejczuk R. (2016), *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, Tom 93, s. 55–64.
- [25] Mazurkiewicz A., Frączek P. (2011), *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 20, s. 89–106.
- [26] Piotrowska-Piątek A. (2016), *Interesariusze zewnętrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni*, „EDUKA-CJA Quarterly”, Nr 136(1), s. 129–141.
- [27] Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- [28] Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June, pp. 78–90.
- [29] *Ranking uczelni akademickich Perspektywy 2018*, <http://www.perspektywy.pl/RSW2018/ranking-uczelni-akademickich>, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [30] *Ranking Szkół Wyższych Wprost 2015*, <http://szkoly.wprost.pl/>, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [31] *Rekomendacje Grupy „Doskonałość Naukowa” NKN dotyczące metod promowania doskonałości w nauce*, <https://nkn.gov.pl/rekomendacje-grupy-doskonalosc-naukowa-nkn-dotyczace-metod-promowania-doskonalosci-w-nauce/>, data dostępu: 10.07.2018 r.
- [32] Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- [33] Rybkowski R. (2011), *Upadek stopni/Stopnie upadku. Problemy amerykańskiego szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- [34] Seeber M., Barberio V., Huisman J., Mampaey J. (2017), *Factors Affecting the Content of Universities' Mission Statements: An Analysis of the United Kingdom Higher Education System*, „Studies in Higher Education”, pp. 1–15.
- [35] *Strategia Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego do roku 2020*, [http://arch.ug.edu.pl/pl/dz\\_org/prawo/?tpl=strategia2020](http://arch.ug.edu.pl/pl/dz_org/prawo/?tpl=strategia2020), data dostępu: 24.06.2018 r.
- [36] *Strategia Rozwoju Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na lata 2009–2019*, [https://pracownicy.amu.edu.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/22748/Strategia-rozwoju.pdf](https://pracownicy.amu.edu.pl/__data/assets/pdf_file/0005/22748/Strategia-rozwoju.pdf), data dostępu: 24.06.2018 r.
- [37] *Strategia Rozwoju Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na lata 2011–2020*, <https://umk.bip.gov.pl/fobjects/download/233750/strategia-rozwoju-umk-pdf.html>, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [38] *Strategia rozwoju Uniwersytetu Łódzkiego na lata 2010–2015*, Załącznik 2 do Uchwały nr 141 Senatu UŁ w dniu 23 listopada 2009 r. w sprawie misji i strategii UŁ, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [39] *Strategia Rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego na lata 2008–2015*, Szczecin, styczeń 2008, <http://usz.edu.pl/strategia/>, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [40] *Strategia Rozwoju Uniwersytetu Śląskiego na lata 2012–2020*, <http://bip.us.edu.pl/files/bip/strategia20120309.pdf>, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [41] *Strategia Rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2009–2015*, Załącznik do Uchwały Nr 18/2009 Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego z dnia 25 lutego 2009 roku, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [42] *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2017/2018 (dane wstępne)*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20172018-dane-wstepne,8,5.html>, data dostępu: 29.06.2018 r.
- [43] Wiktor J.W. (2018), *Potencjał naukowy i osiągnięcia wydziałów nauk o zarządzaniu polskich uczelni w świetle wyników parametryzacji 2017*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 46–53.
- [44] Wójcik-Karpacz A. (2013), *Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Nr 22(2), s. 261–271.
- [45] Załącznik do Uchwały nr 34 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 17 grudnia 2008 roku w sprawie *Strategii Uniwersytetu Warszawskiego*, <http://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf>, data dostępu: 24.06.2018 r.
- [46] Załącznik do Uchwały Senatu Uniwersytetu w Białymstoku nr 794 z dnia 25 marca 2009 roku, [http://www.uwb.edu.pl/download/dzial\\_badan/prekt\\_n/mis\\_strateg.pdf](http://www.uwb.edu.pl/download/dzial_badan/prekt_n/mis_strateg.pdf), data dostępu: 24.06.2018 r.
- [47] Znaniecki F. (1997), *Społeczna rola studenta uniwersytetu*, Wydawnictwo NAKOM, Poznań.



## Scientific Excellence and Teaching Excellence as Core Competencies of Public Universities in Poland

### Summary

The aim of the paper was to identify scientific excellence and teaching excellence as core organisational competencies of public universities in Poland. It had been assumed that many of them could be identified, but in the present case, the focus was on two main areas of the university's activity and two core competences: scientific excellence and teaching & learning excellence. On the one hand scientific excellence and teaching & learning excellence may be perceived as core competencies of universities due to the complexity of

parameters included in their estimation. On the other hand, the rankings based on these competencies may raise some controversy, due to the fact that the presented indicators do not always reflect reliable measures of quality, and the data included in the ranking is highly aggregated. The presented preliminary research results should be treated as a basis for further research in the field of identifying both key competencies of universities as well as strategies and methods for their improvement.

### Keywords

strategic management, core competencies, scientific excellence, teaching and learning excellence, public universities

# MODEL ARCHITEKTURY PROCESÓW WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

DOI: 10.33141/po.2019.02.02

Agnieszka Bitkowska

## Wprowadzenie

**D**ynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw obejmują umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, postępującą globalizację, digitalizację, rozwój technologii mobilnych, wykorzystanie mediów społecznościowych, rozwój nowoczesnych rozwiązań technologicznych czy koncepcji Internetu Rzeczy (Jelonek, Turek, 2015; Ciesielska-Maciągowska, Frąszczak, 2017). Zmiany w obszarze technologii informacyjnych umożliwiają rozszerzenie zakresu oferowanych produktów i usług oraz łatwiejszy i szybszy dostęp do informacji na ich temat. Ponadto postępująca globalizacja, gospodarka oparta na wiedzy, rewolucja technologiczna, digitalizacja oraz rozwój handlu elektronicznego determinują funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Istotną rolę odgrywa zarządzanie procesowe (Nowosielski 2017a; 2018; Trocki 2012), łączące zarówno aspekty strategiczne, jak i operacyjne. Fundament zarządzania procesowego tworzą następujące elementy: model architektury procesów, przejrzystość procesów, mechanizmy monitoringu i mechanizmy doskonalenia (Biazzo, Bernardi, 2003; Rummler, Brache, 2000). Związek strategii organizacji i zachodzących w niej procesów wykazuje również A. Kaleta (2000), według którego wyniki procesów realizowanych w organizacji powinny być oceniane przede wszystkim w odniesieniu do przyjętej misji i powiązanych z nią celów strategicznych. Koncentracja na procesach zachodzących w organizacji jest więc koniecznym warunkiem realizacji założeń strategicznych. R. Kaplan i D. Norton (2008) podkreślają, że za-

łożenia strategiczne organizacji powinny być powiązane z funkcjonowaniem systemu procesów, bowiem w takiej sytuacji możliwe jest odpowiednie przełożenie jej na działania poprzez zastosowanie Strategicznej Karty Wyników.

Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega konieczność implementacji modelu architektury procesów, który umożliwia powiązanie płaszczyzny strategicznej z operacyjną. Pojawia się potrzeba analizy modelu biznesu uwzględniającego relację pomiędzy poszczególnymi procesami wewnątrz organizacji, jak również z otoczeniem zewnętrznym. Brak w polskiej literaturze publikacji poruszających zagadnienia architektury procesów wskazuje na konieczność podjęcia rozważań zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej. Celem artykułu jest ukazanie użyteczności tworzenia modelu architektury procesów we współczesnych przedsiębiorstwach. W artykule wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: analizę literatury przedmiotu oraz studium przypadku przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego funkcjonującego w Polsce. Przedstawione w artykule rozważania mają zarówno walor poznawczy, jak i aplikacyjny.

## Istota modelu architektury procesów

**M**odel biznesu to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, przedstawiający pomysł na biznes w sposób schematyczny (Brzóska, 2009, s. 6). K. Obłój definiuje model biznesu jako po-

łączenie koncepcji strategicznej przedsiębiorstwa i technologii jej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności (Obłój, 2002). Jest to możliwe z wykorzystaniem takich procesów zarządzania, które uwzględniają oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego. Strategia bowiem wyraża sposób działań przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza (Brzóska, 2009; Gołębowski i in., 2008, s. 57). Wdrażanie strategii powinno budować taki łańcuch wartości, który nie tylko skutecznie eksploatuje zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, ale także umożliwia ich odnawianie. Aspekt unikalności konfiguracji elementów, stanowiących model biznesu jest bardzo istotny, stanowi o budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Konfiguracja taka, składająca się z celów organizacji, strategii, procesów, technologii oraz struktury, kreuje wartość dla klientów, umożliwiając w ten sposób przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie na określonym rynku (Ehiraj i in., 2000). Kreowanie wartości opiera się na składowych elementach, do których można zaliczyć: przewagę konkurencyjną, zasoby i umiejętności oraz łańcuch wartości.

Model architektury procesów (procesowy model organizacji) można zdefiniować jako uporządkowany zestaw zachodzących procesów biznesowych, określający wytyczne oraz wewnętrzne relacje, jak również sposób ich przebiegu (Aredes, Dallavalle de Pádua, 2014). Model architektury procesów stanowi strukturę zarządzania procesowego łączącą strategię z działaniami operacyjnymi. Architektura procesów oznacza pierwszy etap zorientowania przedsiębiorstwa na ujęcie procesowe (Burlton, 2001). Ponadto stanowi hierarchiczny model prezentujący działania organizacji z perspektywy postrzegania zachodzących procesów (Pritchard, Armistead, 1999). Model architektury procesów może służyć jako narzędzie do projektowania struktury procesów oraz do zdefiniowania zakresów i granic procesów.

S. Cyfert (2006, s. 20) wskazuje, iż model architektury procesów<sup>1</sup> odzwierciedla wewnętrzną strukturę organizacji procesowej, opisuje procesy oraz logikę powiązań pomiędzy nimi na poszczególnych poziomach, co stanowi odpowiednik struktury organizacyjnej w organizacjach funkcjonalnych. Jak podkreśla S. Nowosielski, procesy gospodarcze są naturalnymi elementami każdej organizacji, istnieją niezależnie od woli ludzi, a zarządzanie nimi (i ich doskonalenie) powinno być obowiązkiem kierownictwa organizacji (Nowosielski, 2018, s. 111). Zdefiniowanie architektury procesów jest warunkiem koniecznym dla każdej organizacji zorientowanej procesowo, przy czym należy uwzględnić następujące założenia:

- procesy, które mają zostać przeprojektowane lub nowo opracowane, spełniają założenia strategiczne,
- procesy są dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa i potrzeb klientów oraz otoczenia,
- wszystkie informacje dotyczące procesów są monitorowane i raportowane najwyższemu kierownictwu w przejrzysty sposób.

Model architektury procesów powstaje poprzez identyfikację i planowanie procesów w przedsiębiorstwie w wyniku realizacji podejścia projektowego z uwzględnieniem założeń strategicznych. Interesujący model architektury procesów zaprezentował R. Burlton, który uwzględnił następujące elementy składowe: strategię, politykę i regulacje prawne, strukturę organizacyjną, infrastrukturę oraz technologię i kapitał ludzki (rys. 1). Prezentowane podejście zawiera elementy wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym otoczeniu zewnętrznym (m.in. wymogi prawne, potrzeby i oczekiwania klientów) oraz wymaga zdefiniowania czynników wewnętrznych (m.in. struktura organizacyjna, kapitał ludzki). W modelu architektury procesów należy uwzględnić budowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi – klientami, partnerami i konkurentami. Wynika stąd konieczność dostrzegania elementów łączenia przyjętej strategii przedsiębiorstwa z jej praktycznym wdrażaniem, a więc operacyjną działalnością realizowaną poprzez innowacyjne inicjatywy i projekty. Tworząc model architektury procesów, należy także uwzględnić przesłanki jej tworzenia zaprezentowane w tabeli 1.

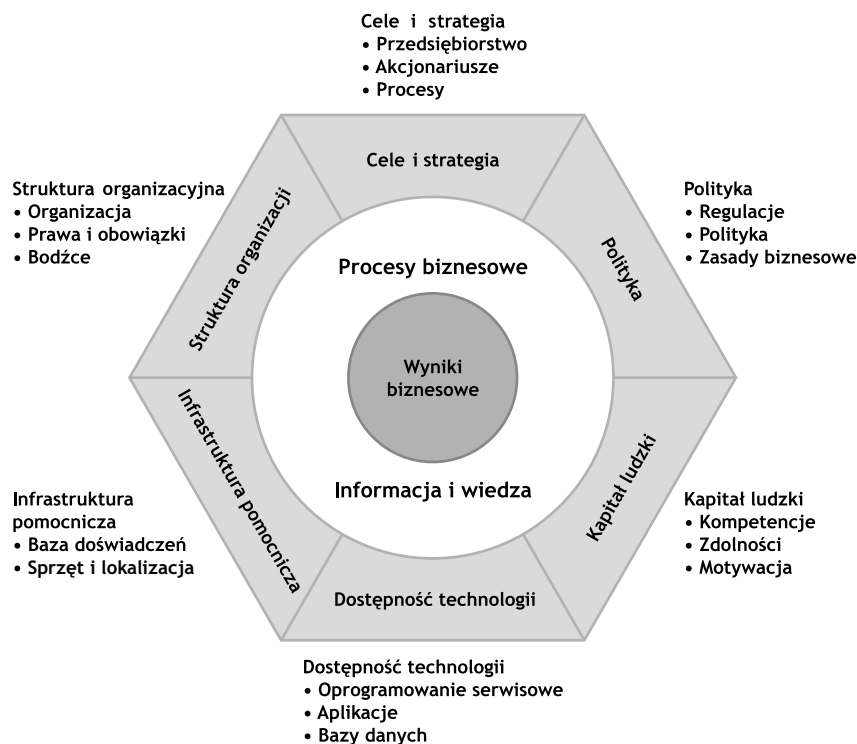
Tabela 1. Wymagania tworzenia architektury procesów

Wymagania dotyczące architektury procesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procesy powinny być powiązane ze strategią i celami organizacji</li> <li>• powinien istnieć zbiór zasad, reguł zarządzania procesowego oraz modeli procesów</li> <li>• powinny być wykorzystywane narzędzia do projektowania i realizacji procesów w organizacji</li> <li>• modele procesów powinny być czytelne, łatwe do zrozumienia i stosowania przez wszystkich pracowników</li> <li>• architektura procesów musi być dynamiczna, zmienna w odniesieniu do zachodzących przemian w otoczeniu</li> </ul>
---	---

Źródło: opracowanie na podstawie: Jeston, Nelis, 2014

## Uwarunkowania tworzenia modelu architektury procesów we współczesnych przedsiębiorstwach

**K**onfiguracja architektury procesów opisywana jest za pomocą głębokości procesów (poziomu procesów), co charakteryzuje układ procesów na pierwszym poziomie szczegółowości (Cyfert, 2006, s. 28). Budowa architektury procesów powinna uwzględniać koncepcję jednowymiarowego łańcucha wartości dodanej, zaproponowaną przez M. Portera, prezentującą powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Wiele przedsiębiorstw, tworząc architekturę procesów, wykorzystuje różne modele referencyjne (np. APQC). Przedsiębiorstwa mają możliwość wykorzystania tzw. architektury referencyjnej, które mają charakter znormalizowany, zapewniają najlepsze praktyki branżowe oraz wytyczne do budowy dla poszczególnych sektorów (w sektorze telekomunikacji – eTOM, TAM, SID) (Paradkar, 2018).



Rys. 1. Model architektury procesów w przedsiębiorstwie  
Źródło: Burlton, 2015

Hierarchiczną strukturę wielopoziomową można zdefiniować jako makroprocesy, procesy, podprocesy, działania (Smart i in., 2009) lub jako hierarchię procesów rozpoczynających się od poziomu 0, który reprezentuje łańcuch wartości, przechodząc na poziom 1, gdzie każdy element łańcucha wartości jest podzielony na zestaw procesów, które z kolei można podzielić na inne podprocesy, na poziom 2 itd. (Harmon, 2010). Model architektury procesów powinien służyć zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom i być zaprojektowany we właściwy sposób (tab. 2).

Tabela 2. Projektowanie modelu architektury procesów w przedsiębiorstwach

Projektując architekturę procesów, należy uwzględnić następujące zagadnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powiązanie procesów z celami strategicznymi i ich miernikami</li> <li>• powiązanie procesów z misją, wizją, kierunkami i celami strategicznymi</li> <li>• segmentację klientów i strategicznych interesariuszy</li> <li>• hierarchię procesów,</li> <li>• sposób implementacji architektury procesów</li> </ul>
--	--

Źródło: opracowanie własne

Model architektury pomaga również w identyfikacji potencjalnych obszarów ryzyka, które w trakcie realizacji projektów mogą wpłynąć niekorzystnie na relacje z interesariuszami procesów (Dębska-Gill, Woźniakowska, 2013). Tworzenie architektury procesów biznesowych należy do istotnych, a zarazem skomplikowanych zagadnień z zakresu zarządzania procesowego. W trakcie trwania prac pojawiają się dyskusyjne kwestie dotyczące zasadności wybranych procesów, poziomów architektury (struktury hierarchii pro-

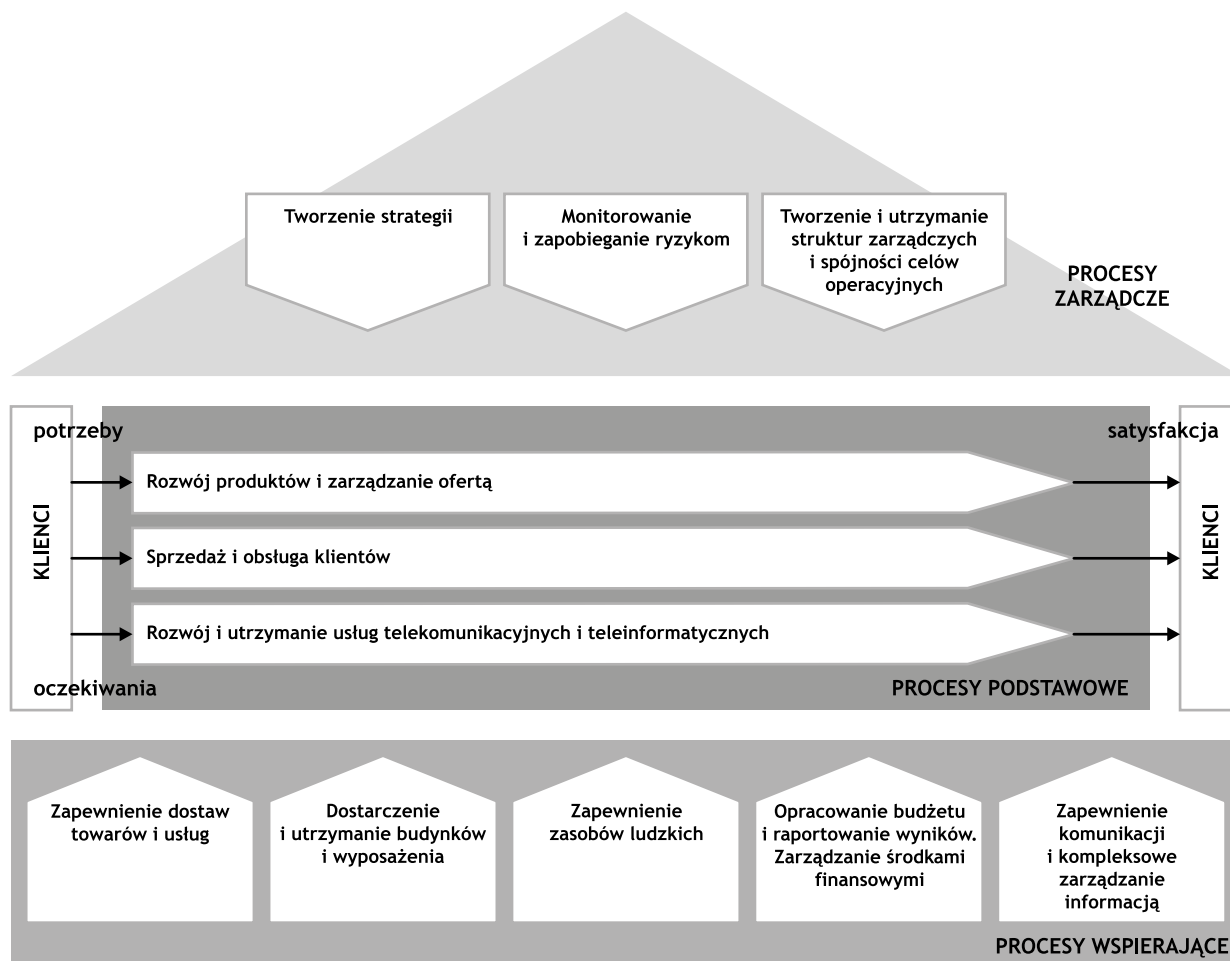
cesów), sposobu komunikowania się i wzajemnych relacji pomiędzy procesami oraz przydzielonymi zasobami.

W praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują architektury referencyjne (Paradkar, 2018), które zapewniają ramy odniesienia dla domeny lub wybranego sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Modele referencyjne lub architektury zapewniają wspólny słownik, zdefiniowane projekty oraz najlepsze praktyki branżowe. Zazwyczaj architektura referencyjna obejmuje zasady, wzorce, bloki i standardy<sup>2</sup>. Większość z tych architektur referencyjnych obejmuje wspólne bloki biznesowe, możliwości biznesowe i procesy biznesowe dla określonej domeny pionowej. Mogą one obejmować wspólne modele danych, standardy komunikacji, a przede wszystkim wszelkie zasoby.

Jak podkreśla S. Cyfert, zastosowanie modelu zapewnia poprzez określenie szczegółowych charakterystyk produktów i grup docelowych klientów właściwe przeprowadzenie podziału procesów na podstawowe, pomocnicze i zarządcze oraz prawidłowe zdefiniowanie granic procesów zarówno w odniesieniu do poziomu makro (granice organizacja – otoczenie), jak i mikro (granice pomiędzy poszczególnymi procesami wewnątrz organizacji) (Cyfert, 2011, s. 440). S. Nowosielski wskazuje, iż w odniesieniu do procesów gospodarczych wykorzystuje się projekty wdrażania założeń (modyfikacji) strategii do modelu procesowego przedsiębiorstwa (Nowosielski, 2017b). Wymagane jest zdefiniowanie określonych zasad i reguł postępowania realizacji projektu.

S. Cyfert wskazuje na metodę strategicznego doskonalenia architektury procesów, która nakierowana jest na integrację strategii rozwoju i architektury procesów, zakłada konieczność realizacji następujących etapów: identyfikacji procesów, opracowania strategii rozwoju, budowy macierzy





Rys. 2. Architektura procesów przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego (poziom 1) w latach 2004-2009  
Źródło: Pomykała, 2016

spójności, rekonstrukcji architektury procesów i przeprojektowania struktury organizacyjnej, zaprojektowania systemu pomiaru procesów (Cyfert, 2006, s. 186). W odniesieniu do każdego z tych etapów można wykorzystać szczegółową metodykę postępowania nakierowaną na integrację architektury procesów z zakładaną strategią rozwoju.

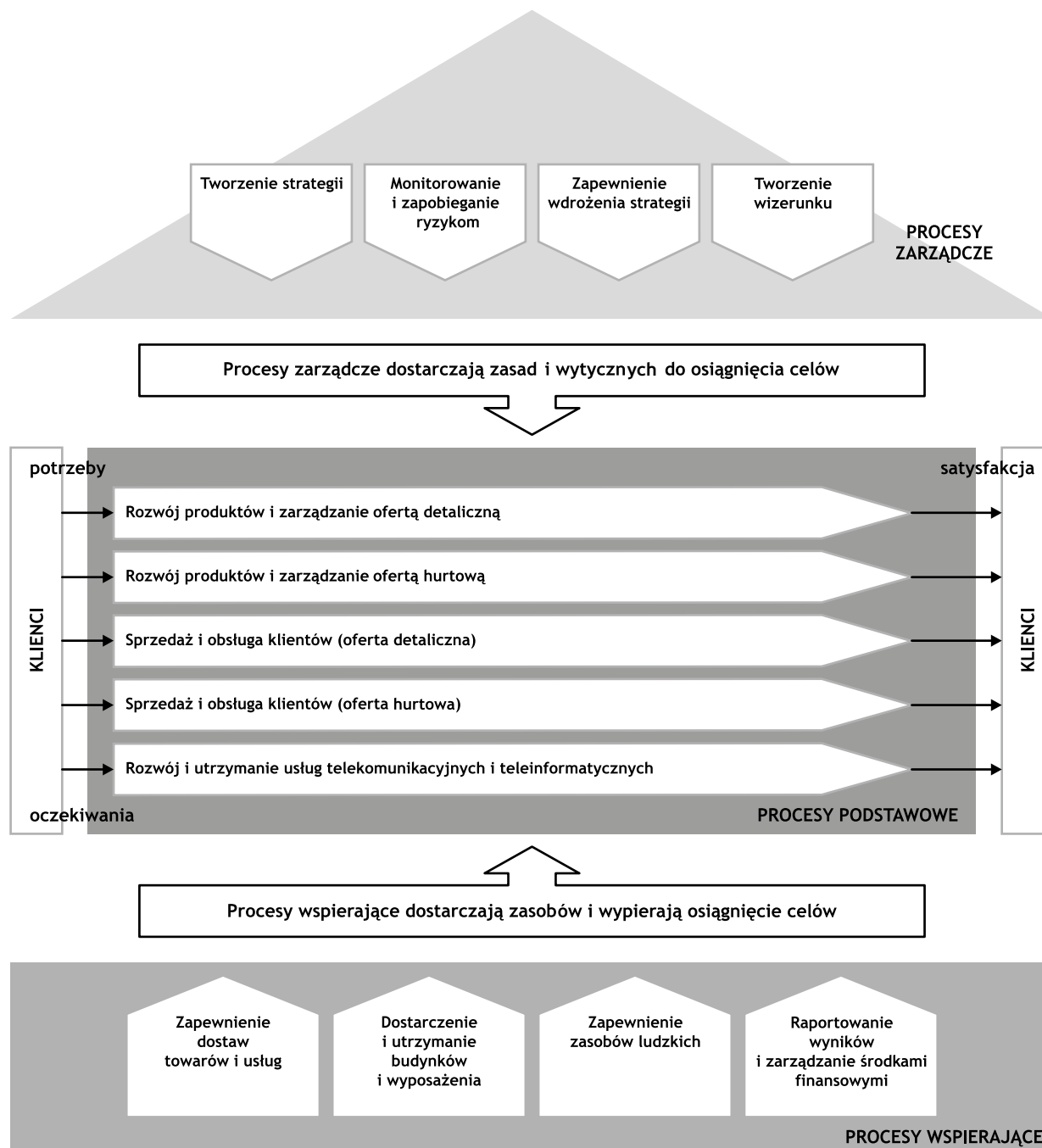
Badania realizowane cyklicznie na świecie wskazują, iż przedsiębiorstwa podejmują działania związane z doskonaleniem architektury procesów. Blisko 39% przedsiębiorstw w 2017 roku, 43% w 2015, 31% w 2013 wskazało na rozwój architektury procesów z zakresie realizowanych projektów (Harmon, 2018). Jest to jeden z najistotniejszych obszarów w zakresie podejmowania inicjatyw procesowych, ciesząc się coraz większym zainteresowaniem menedżerów. Istotne projekty podejmowane przez przedsiębiorstwa dotyczyły przeprojektowania procesów (38% w 2017 roku, 36% w 2015, 33% w 2013) oraz automatyzacji procesów (37% w 2017 roku, 21% w 2015, 20% w 2013).

Badania przeprowadzone w Polsce wskazują na fakt, iż w dużych przedsiębiorstwach model architektury procesów jest wykorzystywany częściej niż w grupie średnich przedsiębiorstw (Cyfert, 2006, s. 92). Modelu architektury procesów wykorzystuje się częściej w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego niż w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału polskiego (Cyfert, 2006, s. 91). Inne wyniki badań realizowanych w Polsce wskazują, że założenia do zarządza-

nia procesowego w wielu przypadkach nie wynikają ze strategii, co nie jest korzystnym zjawiskiem, gdyż następuje brak integracji pomiędzy płaszczyzną strategiczną a operacyjną. Koniecznym warunkiem zastosowania zarządzania procesowego jest formułowanie celów procesów wynikających ze strategii przedsiębiorstwa oraz wyodrębnienie architektury procesów. Na związek zarządzania procesowego ze strategią wskazuje 62,7% badanych organizacji, a 34,3% wyodrębniło model architektury procesów bazujący na założeniach strategicznych (Bitkowska, 2013).

### Ewolucja modelu architektury procesów w przedsiębiorstwie telekomunikacyjnym

**A**nalizowane przedsiębiorstwo działa od wielu lat w sektorze telekomunikacyjnym. Wysokie osiągnięcia i stabilna pozycja na rynku są wynikiem nowoczesnych produktów i usług konwergentnych, mobilnych i stacjonarnych. W erze globalizacji przedsiębiorstwo stawia na najwyższą jakość infrastruktury oraz bogatą ofertę, wspartą przez aktywne struktury sprzedażowe. Wraz ze znacznymi zmianami zachodzącymi w sektorze telekomunikacyjnym, w zakresie rozwoju nowoczesnych technologii, sposobu realizacji różnego rodzaju usług, regulacjami prawnymi oraz wewnętrznymi przekształceniami model architektury

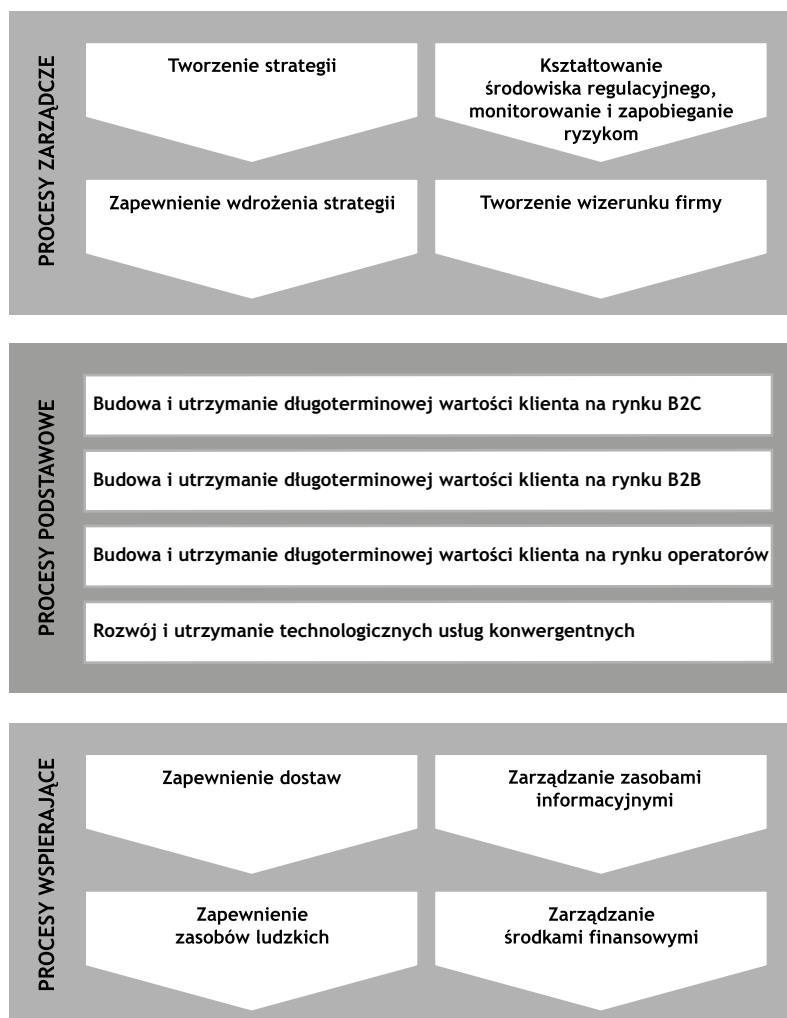


Rys. 3. Architektura procesów przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego (poziom 1) w latach 2010-2013  
Źródło: Pomykała, 2016

procesów podlegał ewolucji. Przedsiębiorstwo telekomunikacyjne musiało sprostać wielu zmianom zachodzącym w dynamicznym otoczeniu, gdyż rynek telekomunikacyjny w Polsce podlega regulacjom przyjmowanym na poziomie Unii Europejskiej, a następnie przenoszonym do ustawodawstwa krajowego. Ogólną zasadą stał się podział rynku telekomunikacyjnego na odrębne rynki poszczególnych usług detalicznych i hurtowych.

Najważniejsze zmiany obejmowały regulacje poprzez odpowiednie porozumienia z Urzędem Komunikacji Elektronicznej (UKE), które w znaczny sposób determinowały model funkcjonowania przedsiębiorstwa. Coraz większa konkurencja oraz szereg nowych decyzji regulacyjnych, o znaczącym wpływie na wartość całego rynku telekomunikacyjnego, spowodowały istotne decyzje strategiczne

i zmiany wewnętrzne, które przebudowywały model biznesowy organizacji – model architektury procesów. Zmiana założeń strategicznych oraz uwarunkowań prawnych, nowy sposób regulacji rynku telekomunikacyjnego wymusiły konieczność dopasowania zarówno architektury procesów (poprzez identyfikację nowych procesów w łańcuchu wartości), jak też zasad zarządzania nimi (poprzez wprowadzenie ograniczeń w komunikacji procesowej wynikających z wdrożenia zasad Porozumienia z Urzędem Komunikacji Elektronicznej oraz poprzez zdefiniowanie nowych ról procesowych). Ewolucja modelu architektury procesów dotyczyła głównie procesów podstawowych (kluczowych), a w następnej kolejności procesów zarządczych. Procesy wspierające nie podlegały większym zmianom ze względu na brak regulacji ze strony otoczenia zewnętrznego. Proce-



Rys. 4. Architektura procesów przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego (poziom 1) w latach 2014-2018  
 Źródło: Pomykała, 2016

sy podstawowe początkowo sklasyfikowano na trzy grupy – sprzedaż i obsługa klienta, rozwój produktów i zarządzanie ofertą oraz rozwój i utrzymanie usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych (rys. 2). Znaczące zmiany w otoczeniu, demonopolizacja sektora telekomunikacyjnego, pojawiająca się konkurencja spowodowały zmiany w strukturze procesów podstawowych, dotyczące rozwoju produktów i zarządzania ofertą, która została rozdzielona na ofertę hurtową i detaliczną. Podobne zmiany nastąpiły w odniesieniu do procesów podstawowych dotyczących sprzedaży i obsługi klientów. Zatem kolejny model architektury procesów obejmował następujące procesy podstawowe: rozwój produktów i zarządzanie ofertą detaliczną, rozwój produktów i zarządzanie ofertą hurtową, sprzedaż i obsługa klientów (oferta detaliczna), sprzedaż i obsługa klientów (oferta hurtowa), rozwój i utrzymanie usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych (rys. 3). Ostatni model architektury procesów (rys. 4) w zakresie procesów podstawowych obejmował budowę i utrzymanie długoterminowej wartości klienta na różnych rynkach B2B, B2C oraz w odniesieniu do operatorów, dzięki czemu nastąpiła koncentracja na rozwoju i utrzymaniu usług konwergentnych (oferowanych łącznie wielu usług dla odbiorcy). Procesy zarządcze kon-

centrowały się głównie na tworzeniu silnego wizerunku przedsiębiorstwa, realizacji strategii, zarządzaniu ryzykiem oraz podporządkowaniu działaniom regulacyjnym. Procesy pomocnicze obejmowały: zapewnienie towarów i usług, zapewnienie zasobów ludzkich, dostarczenie i utrzymanie budynków oraz wyposażenia, zapewnienie komunikacji i kompleksowe zarządzanie informacją, zarządzanie środkami finansowymi (rys. 2).

Analizując dynamizm w zaprezentowanych modelach architektury, należy podkreślić, iż największym zmianom podlegały procesy podstawowe, natomiast procesy pomocnicze i zarządcze funkcjonowały bez większych odchyleń. Zmiany zachodzące w otoczeniu, szczególnie w sektorze, w którym działa przedsiębiorstwo, najsilniej determinują funkcjonowanie procesów kierowanych do klienta zewnętrznego, przynoszące wartość dodaną. Konieczne jest definiowanie modelu architektury procesów oraz jej doskonalenie poprzez działania projektowe. Użyteczność modelu potwierdziła jego zastosowanie dla analizowanego przedsiębiorstwa poprzez zewnętrzne dostosowanie do dynamicznych zmian zachodzących na rynku, wewnętrzne uporządkowanie oraz budowanie relacji z interesariuszami.



## Podsumowanie

Wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest skuteczne wdrożenie modelu architektury procesów i dalsze jego doskonalenie. Użyteczność modelu architektury procesów jest uzasadniona, umożliwia uprządkowanie funkcjonowania procesów, zapewnia koordynację procesów oraz powiązania z założeniami strategicznymi i operacyjnymi. Architektura przedsiębiorstwa może pomóc organizacji i procesom transformacji w efektywnej realizacji strategii, ponadto działa jako instrument aktywnego planowania i sterowania, co może być zastosowane w odniesieniu do zmieniających się warunków otoczenia.

Przedsiębiorstwa w celu budowy modelu architektury procesów powinny spełnić poniższe warunki:

- zapewnienie możliwości identyfikowania i modelowania procesów zgodnie z założeniami strategicznymi,
- tworzenie hierarchiczności struktury procesów i transparentności,
- właściwe rozumienie zasad reguł budowy oraz implementacji modelu wśród kadry zarządzającej, jak też pozostałych pracowników,
- właściwe powiązanie procesów z dostępnymi zasobami,
- zapewnienie mechanizmów pomiaru i wprowadzanie zmian.

Prowadzone rozważania dotyczące wykorzystania modelu architektury procesów wskazują na pewne ograniczenia. Przeprowadzone rozważania badawcze obejmują analizę jednego przedsiębiorstwa, które silnie jest regulowane przez otoczenie zewnętrzne, instytucjonalne i prawne działające w branży telekomunikacyjnej. Kierunki dalszych prac badawczych powinny dotyczyć sposobów implementacji modelu architektury procesów, definiowania jej poziomów w przedsiębiorstwach z różnych sektorów gospodarki oraz zasięgu działania lokalnego, regionalnego czy międzynarodowego. Dalsze prace teoretyczno-empiryczne powinny obejmować wieloaspektowość analizy modelu architektury procesów i założeń jej doskonalenia.

---

**dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska, prof. PW**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-2817-8244**  
**e-mail: Agnieszka.Bitkowska@pw.edu.pl**

## Przypisy

- 1) Architektura procesów biznesowych nie jest tożsama z architekturą biznesową, która oznacza „formalny opis sposobu działania biznesowej części organizacji, na poziomie kluczowych jej składowych i relacji pomiędzy nimi” (Sobczak, 2013).
- 2) Wśród standardowych modeli architektur procesowych występujących w praktyce można wyróżnić (Paradkar, 2018):
  - BIAN dla branży bankowej,
  - ACORD Framework dla branży ubezpieczeniowej,
  - eTOM dla branży telekomunikacyjnej,
  - holenderska NORA lub australijska AGA dla administracji publicznej,

- NAF, DODAF i MoDAF dla obronności,
- ISA-95 i SCOR. dla produkcji i łańcuchów dostaw.

## Bibliografia

- [1] Aredes E.L., Dallavalle de Pádua S.I. (2014), *Process Architecture as a BPM Critical Success Factor: A Bibliographic Review*, „Business and Management Review”, Vol. 4, No. 3, pp. 245–255.
- [2] Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- [3] Biazzo S., Bernardi G. (2003), *Process Management Practices and Quality Systems Standards. Risks and Opportunities of the New ISO 9001 Certification*, „Business Process Management Journal”, Vol. 9, No. 2, pp. 149–169.
- [4] Burtlon R.T. (2015), *Business Architecture Essentials*, <https://www.bptrends.com>, access date: 15.12.2018.
- [5] Burtlon R.T. (2001), *Business Process Management. Profiting from Process*, Sams Publishing.
- [6] Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego, Zarządzania przedsiębiorstwem*, *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, Nr 2(6), s. 5–24.
- [7] Ciesielska-Maciągowska D., Frąszczak M. (2017), *Umiejętność narodowienie przedsiębiorstw poprzez dygitalizację*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 12, s. 68–82.
- [8] Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [9] Cyfert S. (2011), *Wykorzystanie koncepcji modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 434–441.
- [10] Dębska-Gil A., Woźniakowska J. (2013), *Zarządzanie procesowe w służbie celnej*, *Wiadomości celne* Nr 8, Ministerstwo Finansów – Służba Celna, Warszawa.
- [11] Dijkman R., Vanderfeesten I., Reijers Hajo A. (2016), *Business Process Architectures: Overview, Comparison and Framework*, „Enterprise Information Systems”, Vol. 10, Iss. 2, pp. 129–158.
- [12] Gołembowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- [13] Harmon P. (2010), *The Scope and Evolution of Business Process Management*, [in:] J. vom Brocke, M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1*, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, pp. 37–81.
- [14] Harmon P. (2018), *State of Business Process Management*, <http://www.bptrends.com>, access date: 15.12.2018.
- [15] Jelonek D., Turek T. (2015), *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [16] Jeston J., Nelis J. (2014), *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Taylor&Francis Group, Routledge, London and New York.
- [17] Kaleta A. (2000), *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 8–11.

- [18] Kaplan R.S., Norton D.P. (2010), *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa
- [19] Nowosielski S. (2017a), *Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 463, s. 67–86.
- [20] Nowosielski S. (2017b), *Procesy a projekty w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 12, s. 140–150.
- [21] Nowosielski S. (2018), *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Nr 169, s. 109–129.
- [22] Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- [23] Paradkar S. (2018), *Reference Architecture & Frameworks – A Consolidation*, <https://www.bptrends.com/>, access date: 12.12.2018.
- [24] Pomykała H. (2016), *Jak zapewnić użyteczność Architektury procesów do celów zarządczych*, Forum Praktyków BPM.
- [25] Pritchard J.P., Armistead C. (1999), *Business Process Management – Lessons from European Business*, „Business Process Management Journal”, Vol. 5, No. 1, pp. 10–35.
- [26] Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- [27] Smart P.A., Maddern H., Maull R.S. (2007), *Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice*, Working Paper Series, School of Business and Economics, University of Exeter, Exeter.
- [28] Sobczak A. (2013), *Architektura korporacyjna. Aspekty teoretyczne i wybrane zastosowania praktyczne*, Ośrodek Studiów nad Cyfrowym Państwem.
- [29] Trocki M. (red.), (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

## Model of Business Process Management Architecture in Contemporary Enterprises

### Summary

The dynamics of the environment, progressive processes of globalization, and digitalization require constant improvement of methods used to build competitive advantages of contemporary enterprises. They are expressed by changes in business models of enterprises. More and more enterprises use the process architecture model, which enables linking the strategic and operational levels and achieving operational efficiency. The aim of the article is to show the utility of creating a model of process architecture in contemporary enterprises. The article uses the following research methods and techniques: literature analysis of the subject and case study. The considerations presented in the article have both cognitive and application value.

### Keywords

business model, Business Process Management, Business Process Management Architectur

# BADANIE ZNAJOMOŚCI MAREK PRZEDSIĘBIORSTW NA POTRZEBY ZEWNĘTRZNEGO EMPLOYER BRANDINGU – WYNIKI BADAŃ STUDENTÓW POLITECHNIKI POZNAŃSKIEJ

DOI: 10.33141/po.2019.02.03

Maciej Szafrąński, Magdalena Graczyk-Kucharska,  
Marek Goliński, Małgorzata Spychała

## Wprowadzenie

W wielu branżach przedsiębiorstwa od kilku lat sygnalizują niedobór pracowników, nie mówiąc już o pracownikach posiadających oczekiwane kompetencje niezbędne do wykonywania prac na stanowiskach. Poszukuje się w nich metod jak najwcześniejszego dotarcia do przyszłych potencjalnych kandydatów do pracy. Konsekwencją jest rosnąca dynamika rozwoju działań w obszarze employer branding.

Pierwotnym celem tych działań jest uświadomienie przyszłym pracownikom (zwłaszcza uczniom szkół średnich oraz studentom), że przedsiębiorstwo istnieje. Kolejnym krokiem jest takie kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa, aby było ono postrzegane jako to, w którym warto się zatrudnić.

W artykule zaprezentowano oraz dokonano dyskusji wyników badań empirycznych dotyczących znajomości marek



przedsiębiorstw wśród potencjalnych kandydatów do pracy – studentów Politechniki Poznańskiej. Pierwszym celem badań było ułatwienie 42 przedsiębiorstwom pozyskania wiedzy na temat tego, czy i w jaki sposób ich marki są dostrzegane/postrzegane na rynku. Posiadanie takiej wiedzy ułatwia planowanie działań wizerunkowych, PR-owych, CSR-owych, ukierunkowanych na jak najwcześniejsze dotarcie do potencjalnych pracowników i zachęcenie ich do wyboru pracy w danym przedsiębiorstwie. W przypadku negatywnego postrzegania marki korzystanie z wiedzy zdobytej w trakcie badań ułatwia wprowadzenie w organizacji działań korygujących i zapobiegawczych w zakresie na przykład komunikacji, organizacji pracy, kultury organizacyjnej. Drugim celem postawionym w artykule jest zaproponowanie zainteresowanym przedsiębiorstwom, uczelniom i badaczom kierunku działań badawczych na rzecz wsparcia employer branding w przedsiębiorstwach.

## Zewnętrzny employer branding (EB)

**R**ozwój zainteresowania employer brandingiem (EB) w przedsiębiorstwach wiąże się z postępowaniem wiedzy i praktyki w zakresie marketingu, HR, CSR oraz technologii. W literaturze EB jest określany między innymi jako: „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy” (Ambler, Barrow 1996, s. 187).

W ostatnich dwudziestu latach powstało wiele modeli EB. Zaprezentowano je na rysunku 1. Można je podzielić na trzy grupy, co wynika z różnych koncepcji, które przyświecały autorom modeli. Są to koncepcje: outside-in (EB zewnętrznego), inside-out (EB wewnętrznego) i marki korporacyjnej (EB zewnętrznego i wewnętrznego).

W modelach zewnętrznego EB podkreśla się, że na rynkach, na których trzeba zabiegać o pracownika, w szczególności o talenty, istotną rolę w postrzeganiu przedsiębiorstwa jako pracodawcy odgrywa postrzeganie jego marki. W modelach tych dąży się do osiągnięcia trzech celów:

- kojarzenia marki,
- pozytywnych skojarzeń z marką,
- lojalności względem marki.

Autorzy modeli zewnętrznego EB wskazują, że na postrzeganie marki przedsiębiorstwa mają wpływ między innymi: sposób postępowania pracowników względem otoczenia, w szczególności jakość obsługi, jakość usług dodatkowych, kultura organizacji, społeczna akceptacja oraz takie tradycyjne czynniki, jak: wynagrodzenie, benefity, prestiż przedsiębiorstwa czy sposób rekrutacji.

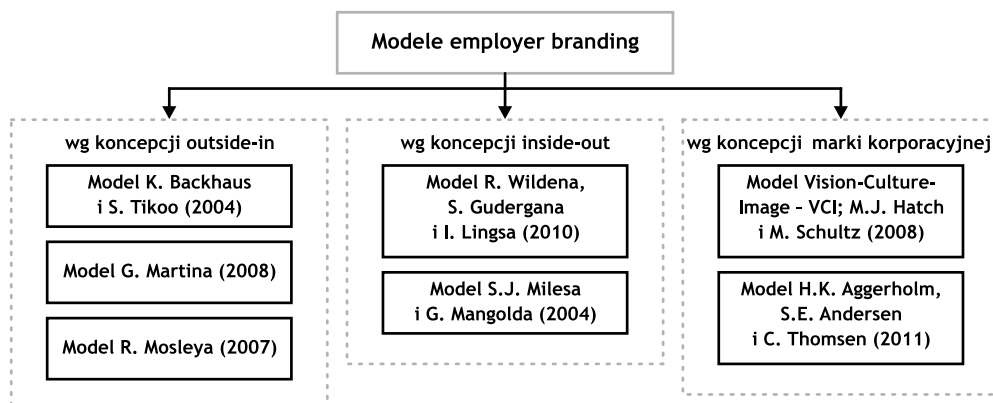
Warunkiem koniecznym uruchomienia działań z zakresu EB jest świadomość istnienia przedsiębiorstwa. Jej brak po stronie potencjalnego kandydata utrudnia uruchomienie aktywności na rzecz jego pozyskania. Ten pierwotny warunek sukcesu EB podkreślają między innymi L. Moroko i M.D. Uncles (2008).

Podjęcie do kreowania marki w EB jest spójne z prezentowanymi przez P. Kotlera (1994, s. 552) marketingowymi modelami hierarchii odpowiedzi, takimi jak: AIDA, hierarchia efektów, akceptacja-innowacja. W każdym z nich pierwotne jest rozbudzenie świadomości marki.

Skuteczność działań EB, stanowiących kategorię między innymi działań marketingowych, jest warunkowana wcześniejszym przeprowadzeniem badań rynkowych. Wykorzystanie informacji pozyskanych w takich badaniach ułatwia decydowanie, co robić, żeby marka przedsiębiorstwa była po pierwsze rozpoznawalna, a po drugie pozytywnie postrzegana przez kandydatów do pracy.

## Przybliżenie metody badania znajomości marek przedsiębiorstw na potrzeby doskonalenia działań w ramach zewnętrznego EB

**P**oniżej opisano metodę badania znajomości marek przedsiębiorstw wśród potencjalnych kandydatów do pracy. Do zalet metody należą: możliwość wielokrotnego, w tym cyklicznego, jej wykorzystywania, stosowanie w odniesieniu do różnych grup kandydatów do pracy, wykorzystanie wyników do kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa wśród kandydatów, zazwyczaj mały koszt badania, zwłaszcza jeśli badaniu poddawane są jednorodne nierozproszone populacje, np. studenci danej uczelni lub uczniowie danej szkoły, krótki czas uzyskiwania wyników.



Rys. 1. Wybrane modele EB wg trzech koncepcji będących punktem wyjścia do ich opracowania  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dąbrowska, 2014; Backhaus, Tikoo, 2004; Martin, 2008; Mosley, 2007; Miles, Mangold, 2004; Wilden i in., 2010; Hatch, Schultz, 2008; Aggerholm i in., 2011

Problemem decyzyjnym stanowiącym podstawę prowadzenia badań jest: jak kształtować komunikację z potencjalnymi kandydatami do pracy?

W metodzie formułuje się następujące podstawowe problemy badawcze:

1. W jakim stopniu marka przedsiębiorstwa jest znana wśród potencjalnych kandydatów do pracy?
2. W jakim stopniu marka jest rozpoznawalna na tle marek innych przedsiębiorstw?
3. Jak marka, w przypadku kiedy jest znana, postrzegana jest przez potencjalnych kandydatów?

Ze względu na sposób pozyskiwania danych niezbędne jest wykorzystanie wywiadu indywidualnego (Kaczmarczyk, 1996, s. 253–256).

Metoda dedykowana jest do badania marek większej liczby przedsiębiorstw. Liczbę ustala się indywidualnie dla każdego badania.

Problemy badawcze zostają odzwierciedlone w kilku pytaniach badawczych. Kwestionariusz wywiadu podzielony jest na 4 części, w których znajdują się: dane ankietowanych oraz formuła wprowadzająca do wywiadu, pytania kwalifikujące respondentów do badania, pytania główne, metryczka.

W kwestionariuszu sformułowano cztery pytania główne. Odpowiedzi uzyskiwane są w wyniku wykonania przez respondentów następujących zadań:

- wymienić markę przedsiębiorstwa, wynikającą z pierwszego skojarzenia,
- wymienić maksymalnie cztery inne marki (jeśli pierwsza i maksymalnie cztery pozostałe marki znajdują się wśród marek objętych badaniem, to zaznacza się je na przygotowanej liście, jeśli nie, to zapisuje się je osobno),
- pogrupować karty z logo badanych marek (wręczanych respondentowi), dzieląc je na bardzo dobrze znane, trochę znane i nieznanne,
- wylosować kartę jednej z marek bardzo dobrze znanych i ocenić, czy pasują do niej cechy ze wcześniej przygotowanej listy (w badaniach można zwiększać liczbę losowanych marek, co wiąże się z wydłużeniem czasu wywiadu).

W kwestionariuszu badawczym podstawowe treści pytań należy uzupełnić o treści wprowadzające do pytań, instrukcje dla ankietowanych i warianty odpowiedzi.

Wszystkie pozostałe części kwestionariusza wywiadu muszą być dostosowane do miejsca, zakresu badań oraz specyfiki grupy docelowej (badanej populacji). Zasadniczo, grupę docelową stanowią potencjalni kandydaci do pracy.

Po zaprojektowaniu narzędzia badawczego niezbędne jest zaprojektowanie doboru próby, opracowanie harmonogramu badań, sposobu kodowania wyników badań oraz struktury raportu. Uniwersalne zasady realizacji tych etapów projektowania badań opisane są w literaturze (Kaczmarczyk, 1996; Tull, Hawkins, 1993), a ich implementację na potrzeby rozwiązania problemu sformułowanego w artykule zaprezentowano w jego dalszej części. Autorzy dysponują szczegółowymi kwestionariuszami i innymi materiałami niezbędnymi do badań, które gotowi są udostępnić innym badaczom.

## Badanie znajomości marek przedsiębiorstw wśród studentów Politechniki Poznańskiej

### Geneza i cel badań

Celem badania było poznanie znajomości wśród studentów Politechniki Poznańskiej marek 42 dużych lub średnich przedsiębiorstw z Wielkopolski.

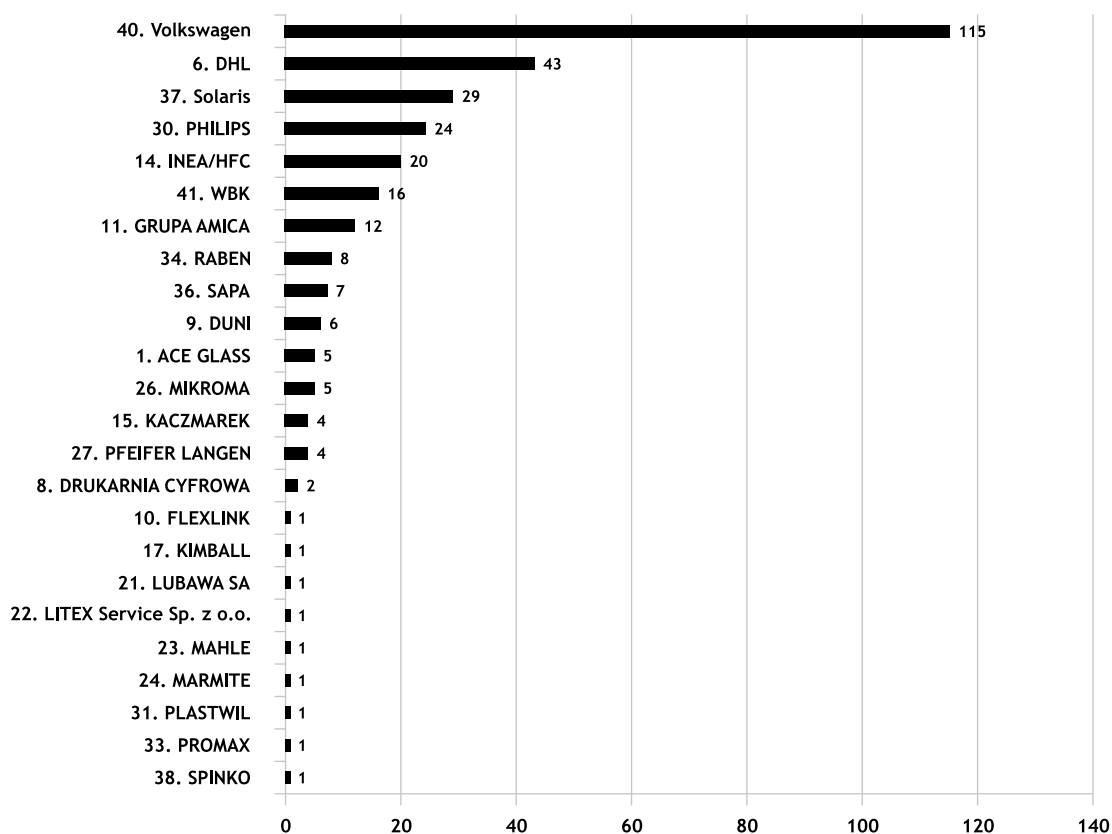
Wybrane przedsiębiorstwa współpracują w ramach inicjatywy Politechniki Poznańskiej Akcelerator Wiedzy Technicznej®, w tym w różnych projektach, których genezą są działania podejmowane w ramach inicjatywy. W trakcie spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstw często była zgłaszana prośba o pomoc w dotarciu do studentów Politechniki Poznańskiej. Pytano, jak można zachęcić studentów do kontaktu z pracodawcami. Poszukiwanie metod na intensyfikację kontaktu z kandydatami do pracy staje się szczególnie istotne w okresach, kiedy na rynku brakuje pracowników, a taka sytuacja występuje na polskim rynku, zwłaszcza w obszarze zawodów technicznych.

W trakcie spotkań ujawnił się problem świadomości wśród studentów istnienia współpracujących przedsiębiorstw. Działania EB adresowane do kandydatów do pracy będą bardziej skuteczne i efektywne, jeśli rozpoznają, a najlepiej dobrze znają przedsiębiorstwo, które adresuje do nich komunikat dotyczący zatrudnienia. Zbadanie znajomości marki przedsiębiorstw jest więc działaniem poprzedzającym opracowanie programów EB.

W literaturze i Internecie są czasami prezentowane raporty z badań dotyczących EB. Przykładem może być publikowany od kilku lat „Employer branding w Polsce” (bez daty wydania), w którym przedstawiane są co roku informacje pozyskiwane od firm, a dotyczące opinii przedstawicieli przedsiębiorstw na temat skuteczności działań EB, budżetów na te działania czy kategorii stosowanych działań. Brakuje jednak badań pozwalających na uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat rezultatów działań przedsiębiorstw w konkretnym środowisku. Na przykład, decydent z przedsiębiorstwa w Poznaniu czy Pile powinien wiedzieć, czy i jakie rezultaty powstają w wyniku jego działań kierowanych na przykład do studentów konkretnej poznańskiej uczelni. Potrzebne są nie tylko dane i informacje od przedsiębiorstw, które oceniają swoje działania, ale także od adresatów tych działań.

### Organizacja i przebieg badań

W badaniach zaangażowano studentów drugiego roku studiów stacjonarnych Wydziału Inżynierii Zarządzania, kierunku Inżynieria Zarządzania. Zorganizowane zostały cztery zespoły badawcze (15 osób), w tym jeden koordynujący przebieg zadań. W każdym zespole wyznaczono osobę do kontaktów. Rolą zespołu koordynującego było przygotowanie pod nadzorem pracownika dydaktycznego: narzędzi badawczych, harmonogramu prac, arkusza kalkulacyjnego do kodowania wyników, raportu z badań do przekazania współpracującym przedsiębiorstwom. Zespół koordynujący monitorował przepływ informacji między zespołami. Zadaniem pozostałych zespołów było przeprowadzenie wywiadów oraz opracowanie raportów cząstkowych w celach ćwiczeniowych.



Rys. 2. Przedsiębiorstwa kojarzone przez studentów Politechniki Poznańskiej studiów dziennych, wskazane jako pierwsze (wskazania bez wspomagania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań

Próba badawcza została wyznaczona w taki sposób, aby badania były reprezentatywne dla całej populacji studentów Politechniki Poznańskiej objętych badaniem. Za populację przyjęto studentów studiów dziennych. Na podstawie dostępnych danych ustalono, że populacja liczy 13 932 studentów (*Biuletyn ...*, 2017, s. 16). W próbie zadbano o zachowanie struktury podziału względem liczby studentów dziennych na poszczególnych wydziałach.

Do ustalenia wielkości próby wykorzystano wzór:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{b^2}{Z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

gdzie:

$N$  – wielkość populacji,  $b$  – przyjęty błąd szacowania,  $p$  – oszacowana proporcja w populacji (jeżeli nieznana, należy wpisać 50% – wersja pesymistyczna),  $Z$  – kwantyl rozkładu normalnego dla przyjętego poziomu istotności ( $1-\alpha$ , najczęściej przyjmowany 0,95; wówczas  $Z=1,96$ ).

Przy akceptowanym błędzie pomiaru na poziomie 5% ustalono liczebność próby  $n=375$ .

Wnioski dla całej populacji można formułować na podstawie danych uzyskanych z odpowiedzi na pytania 1 i 2, gdyż w pytaniu 3 (treści pytań – patrz pkt *Przybliżenie metody badania znajomości marek ...* w niniejszym artykule), po pierwsze, próba uległa zmniejszeniu, bo nie wszyscy znali przynajmniej jedno przedsiębiorstwo bardzo dobrze, po drugie, do oceny bardzo dobrze znanych przedsiębiorstw wybierano losowo tylko niektóre.

Na Politechnice Poznańskiej funkcjonuje 10 wydziałów. Ostatecznie, z przyczyn losowych badania nie zostały zrealizowane na Wydziale Technologii Chemicznej. Zmieniła się więc badana populacja, stąd proporcjonalnie zmniejszono próbę badawczą do  $n=347$ .

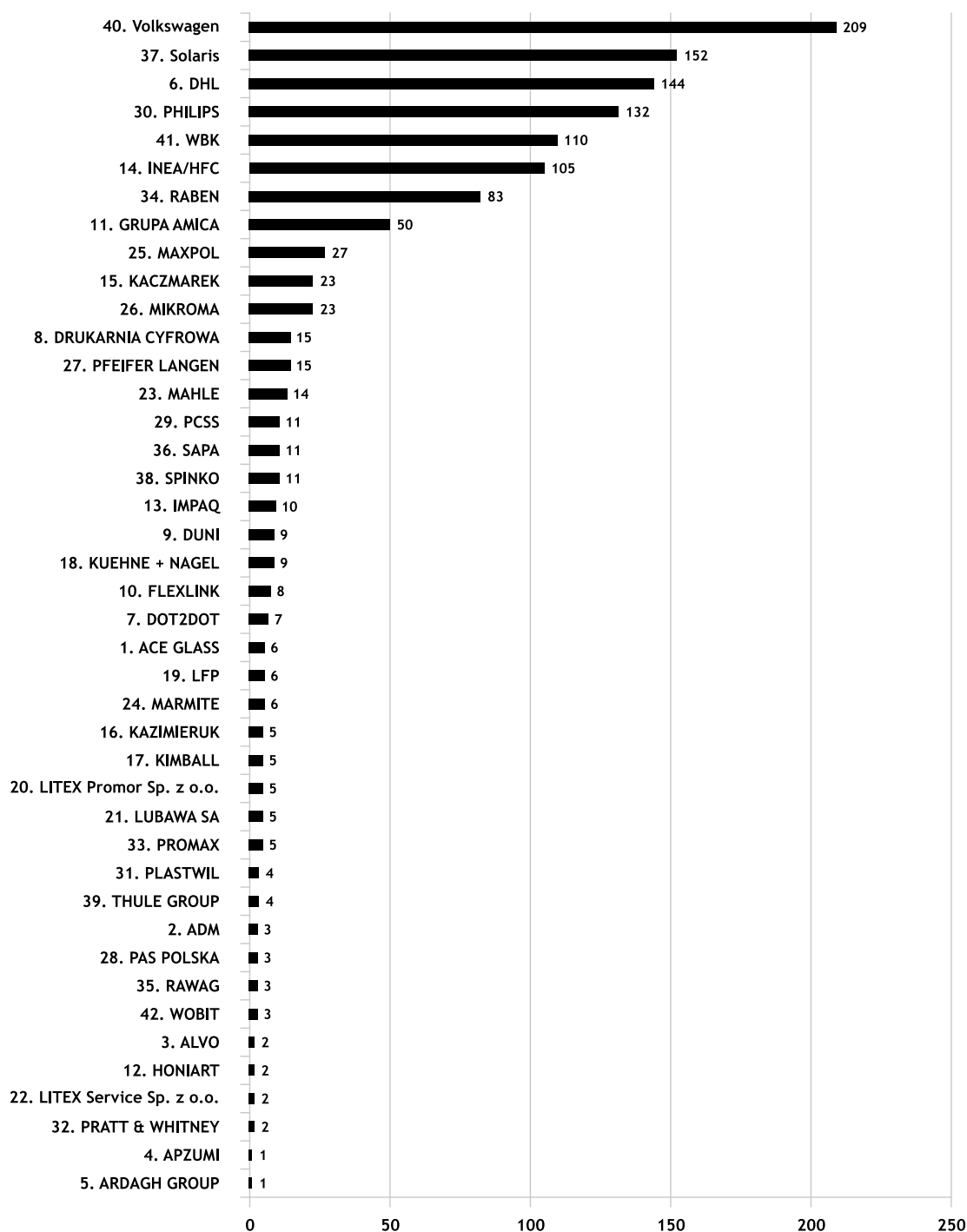
Badania prowadzono na terenie Politechniki Poznańskiej; okres ich realizacji wraz z opracowaniem raportu: od 14 grudnia 2017 do 26 stycznia 2018 roku.

Przed przystąpieniem do każdego indywidualnego wywiadu ankietier musiał w kwestionariuszu wpisać identyfikujący go numer. Przed przystąpieniem do zadania głównych pytań najpierw zadawał pytania kwalifikujące respondenta do wywiadu. Respondenta pytano:

- czy jest studentem studiów dziennych Politechniki Poznańskiej,
- na jakim wydziale studiuje (pytanie ważne, aby zachować strukturę badanej próby),
- czy brał udział w ostatnim miesiącu w badaniach dot. rozpoznawalności marek wybranych przedsiębiorstw z Wielkopolski przeprowadzanych przez studentów Politechniki Poznańskiej (chodziło o to, żeby żaden respondent nie wziął udziału w badaniach więcej niż jeden raz).

Po zadaniu głównych pytań, zadawano pytania z metryczki dotyczące: stopnia studiów, semestru, wieku, płci, województwa i powiatu (w przypadku wskazania województwa wielkopolskiego) oraz tego gdzie student/ka spędził/a większą część swojego życia.

Po zakończeniu badań studenci otrzymali zaświadczenia o udziale w badaniach naukowych.

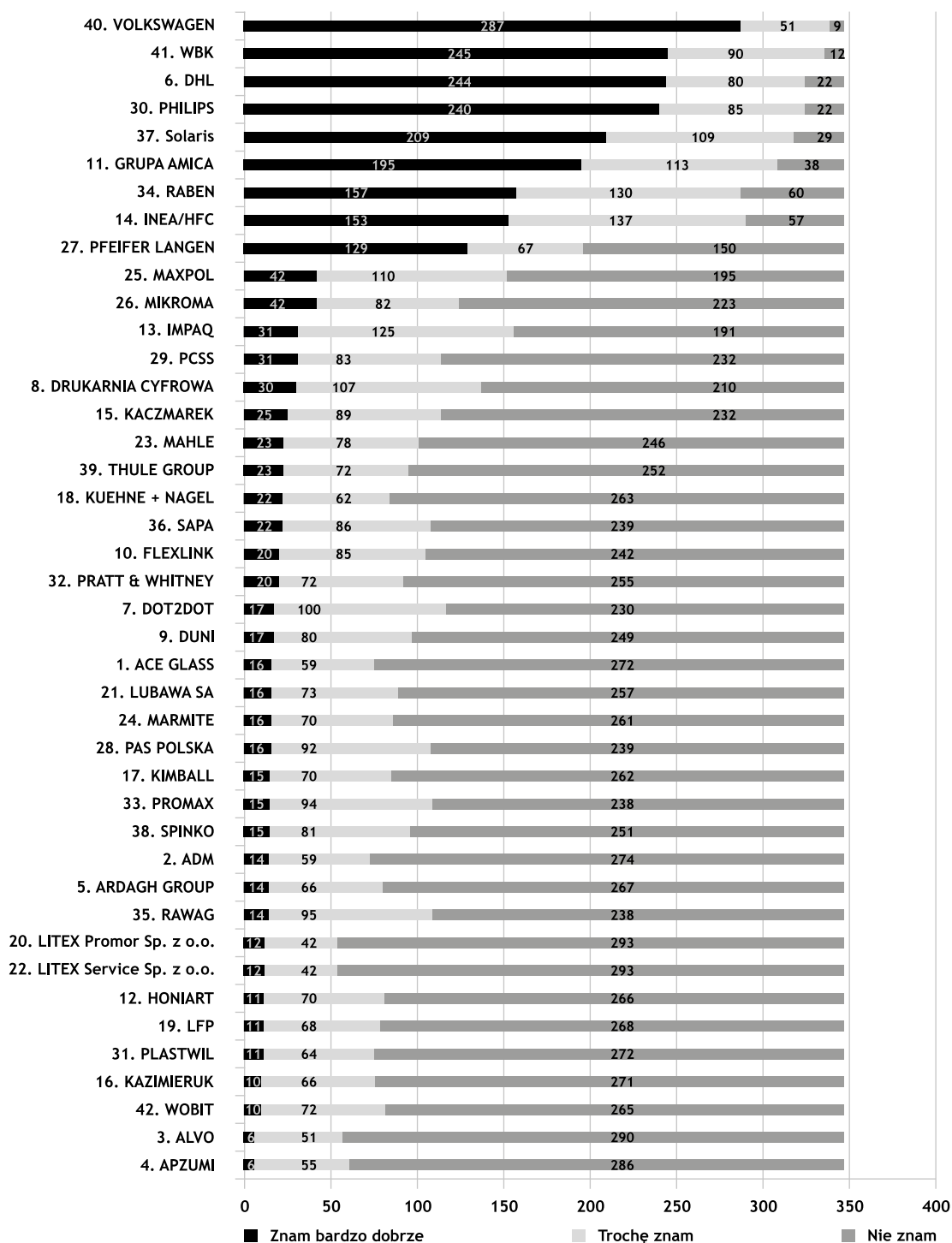


Rys. 3. Przedsiębiorstwa kojarzone przez studentów Politechniki Poznańskiej studiów dziennych, wymienione bez wspomagania (istniała możliwość podania maksymalnie 5 znanych respondentowi przedsiębiorstw z Wielkopolski)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań

### Prezentacja wyników badań

Na rysunku 2 zaprezentowano, jakie spośród 42 wybranych do badań przedsiębiorstw wymieniane były jako pierwsze przez badanych studentów. Studenci wymieniali je bez wspomagania (bez pokazywania listy przedsiębiorstw, ich logo i bez wyczytywania). Przynajmniej raz jako pierwsze zostały wymienione 24 marki spośród 42 (51%), zaś 6 otrzymało ponad 80% wszystkich pierwszych wskazań. Są to: Volkswagen, DHL, Solaris, Philips, Inea/HFC, WBK (po badaniach marka została zastąpiona marką Santander).

Studenci mogli wymienić maksymalnie 5 przedsiębiorstw, które kojarzą, że mają siedzibę w Wielkopolsce. Na rysunku 3 przedstawiono marki z listy ze wskazaniem, ile razy każda z nich była wymieniana przez studentów. Każda z 42 marek została wymieniona przez nich przynajmniej raz. Zaledwie 9 marek otrzymało ponad 80% wszystkich wskazań. W tej grupie oprócz wyżej wymienionych należy dodać: RABEN, Grupę AMICA i MAX-POL.



Rys. 4. Wyniki badania znajomości 42 marek przedsiębiorstw w Wielkopolski wśród studentów studiów dziennych Politechniki Poznańskiej (badanie ze wspomaganie; n=347)  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań

Można wnioskować, że spośród 42 badanych marek tylko w odniesieniu do 9 istnieje dobra świadomość studentów, z czego w odniesieniu do 6 bardzo dobra.

W związku z tym, że wymieniali przedsiębiorstwa z pamięci, oprócz nazw z listy pojawiały się nazwy inne. Znajomość marek spoza listy może być wykorzystana do rozwinięcia lub modyfikacji listy przedsiębiorstw w kolejnych edycjach badania.

Kolejnym etapem była ocena znajomości marek badanych przedsiębiorstw. Była ona uzyskiwana od studentów

w wyniku zadania pytania ze wspomaganie (użycie pomocniczych kart z logo badanych przedsiębiorstw). Wyniki badania przedstawiono na rysunku 4.

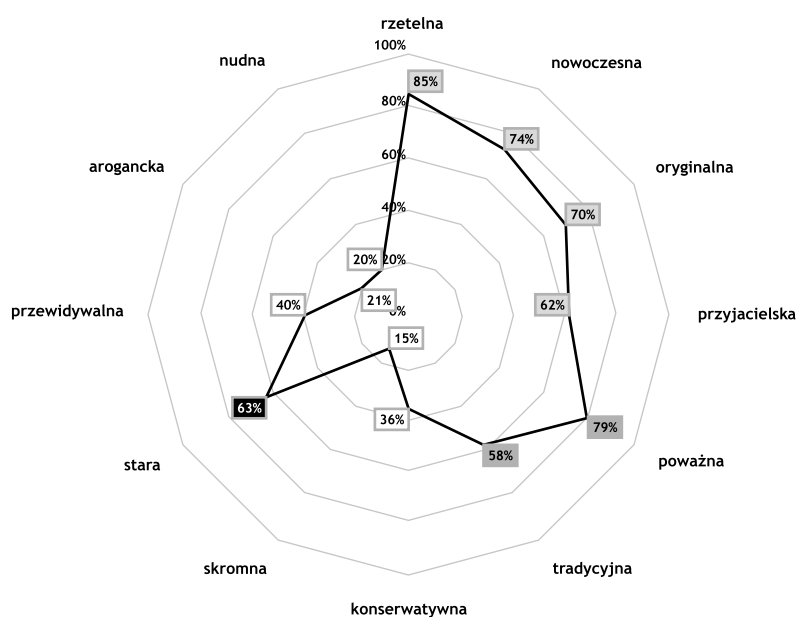
Możliwość przeglądania logo i nazw marek przedsiębiorstw objętych badaniem potwierdziła znajomość zwłaszcza 8 marek: Volkswagen, WBK, DHL, Philips, Solaris, Grupa AMICA, Raben, Inea/HFC. Znajomość tych marek w zasadzie nie zależy od kierunku, na jakim kształcą się studenci. Dziewiątą często wskazywaną marką była Pfeifer Langen. Studenci nie mają silnej świadomości tej marki.



Tabela 1. Wyniki oceny marki Volkswagen przez studentów studiów dziennych Politechniki Poznańskiej

Cecha	Kategoria	pasuje	nie pasuje	nie mam zdania	razem	pasuje	nie pasuje	nie mam zdania
rzetelna	1	58	5	5	68	85%	7%	7%
nowoczesna	1	48	12	5	65	74%	18%	8%
oryginalna	1	46	17	3	66	70%	26%	5%
przyjacielska	1	37	18	5	60	62%	30%	8%
poważna	2	53	14	0	67	79%	21%	0%
tradycyjna	2	38	21	7	66	58%	32%	11%
konserwatywna	2	23	26	15	64	36%	41%	23%
skromna	2	10	45	13	68	15%	66%	19%
stara	3	41	16	8	65	63%	25%	12%
przewidywalna	3	25	26	12	63	40%	41%	19%
arogancka	3	14	49	4	67	21%	73%	6%
nudna	3	11	31	12	54	20%	57%	22%

Uwaga: □ - cechy pozytywne, ◐ - cechy obojętne, ■ - cechy negatywne  
 Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Graficzna prezentacja wyników oceny marki Volkswagen przez studentów studiów dziennych Politechniki Poznańskiej  
 Źródło: opracowanie własne

Bez wspomagania wymieniło ją tylko 15 studentów, z czego tylko 4 jako pierwszą. Wspomaganie z wykorzystaniem logo i nazwy dało znacznie lepsze wyniki, bo wskazało ją jako znaną (bardzo dobrze lub trochę) 196 studentów. W przypadku wspomagania 80% wskazań znajomości przypadło na 27 marek, czyli marek 64% przedsiębiorstw objętych badaniami. Należy jednocześnie podkreślić, że w przypadku większości marek, studenci częściej deklarują, że markę znają trochę, co w wielu przypadkach może oznaczać, że wydaje im się, że ją znają, a w rzeczywistości mogą jej nie znać lub kojarzyć z innym przedsiębiorstwem.

Dlatego kolejne pytanie, dotyczące oceny marek, a za ich pośrednictwem przedsiębiorstw, było zadawane poszczególnym studentom tylko w odniesieniu do takich marek, które ocenili, że znają bardzo dobrze. Ze względu na ograniczony czas przeprowadzenia wywiadu, w przypadku każdego studenta skupiono się na jednej marce. Student losował jedną kartkę z logo z grupy znanych przez niego bardzo dobrze. Jeśli nie wskazał żadnej marki jako znanej bardzo dobrze – nie odpowiadał na pytanie. W oczywisty sposób, liczba wskazań bardzo dobrej znajomości miała wpływ na częstość losowania danej marki do oceny.

Studenci oceniali, czy do danych marek, a tym samym przedsiębiorstw pasują wymienione w badaniu cechy. Wymienianych było 12 cech, z czego 4 pozytywne, 4 obojętne i 4 negatywne. W tabeli 1 zaprezentowano dla przykładu wyniki oceny marki Volkswagen.

Z badań wynika, że marka oceniana jest przez studentów Politechniki Poznańskiej bardzo pozytywnie. Wszystkie cechy pozytywne (rzetelność, nowoczesność, oryginalność, przyjacieliskość) przypisane zostały tej marce przez ponad 60% oceniających. Marka, a tym samym przedsiębiorstwo Volkswagen oceniane są także jako poważne i tradycyjne. Biorąc pod uwagę bardzo często wskazywaną nowoczesność Volkswagena, można uznać, że często wymieniana cecha „starość” była rozumiana w kontekście długiego funkcjonowania na rynku, a nie przestarzałości. Cechy tej w przypadku dokonanej oceny Volkswagena nie należy traktować jako negatywnej. Wyniki oceny marki Volkswagen podano na rysunku 5.

## Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule badania pozwalają w szybki i dość łatwy sposób określać, jaki jest stopień świadomości oraz znajomości marek przedsiębiorstw. Pozwala również na określenie, w jaki sposób potencjalni kandydaci do pracy postrzegają przedsiębiorstwa. Ocena ta dokonywana jest przez dobór cech, które badani przypisują przedsiębiorstwom. Zestaw cech może być dostosowany do wymagań przedsiębiorstw zainteresowanych wynikami badań.

W metodzie może być zmieniany zestaw badanych marek oraz badana populacja. Mogą to być studenci dowolnej uczelni lub z dowolnego obszaru. Mogą to być również uczniowie dowolnych szkół. Można wprowadzać dodatkowe cechy charakteryzujące badanych.

Niezależnie od jednostek badawczych metodę mogą stosować samodzielnie również przedsiębiorstwa. Szczególnie proste powinno być to dla tych z nich, które pozostają w ścisłych relacjach z uczelniami lub innymi jednostkami zajmującymi się kształceniem przyszłych pracowników.

W artykule zaprezentowano tylko wybrane wyniki uzyskane w badaniu. Głębsze analizy mogłyby dotyczyć identyfikowania różnic z uwzględnieniem takich cech studentów, jak: płeć, stopień studiów, wydział, rodzinna miejscowość. Te i inne informacje uzyskane w badaniach zostały przekazane współpracującym przedsiębiorstwom, których marki objęto badaniem. Podobne badania można powtarzać cyklicznie oraz w sieci współpracujących zespołów badawczych z różnych uczelni, nie tylko polskich. Autorzy artykułu gotowi są podejmować taką współpracę.

---

**dr inż. Maciej Szafranski**  
**Politechnika Poznańska**  
**Wydział Inżynierii Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-4281-9845**  
**e-mail: maciej.szafranski@put.poznan.pl**

---

**dr inż. Magdalena Graczyk-Kucharska**  
**Politechnika Poznańska**  
**Wydział Inżynierii Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-4241-8216**  
**e-mail: magdalena.graczyk-kucharska@put.poznan.pl**

---

**dr inż. Marek Goliński**  
**Politechnika Poznańska**  
**Wydział Inżynierii Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-0170-2835**  
**e-mail: marek.golinski@put.poznan.pl**

---

**dr inż. Małgorzata Spychała**  
**Politechnika Poznańska**  
**Wydział Inżynierii Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0003-1471-5536**  
**e-mail: malgorzata.spychala@put.poznan.pl**

## Bibliografia

- [1] Aggerholm H.K., Andersen S.E., Thomsenn C. (2011), *Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 16, No. 2, pp. 105–123.
- [2] Ambler T., Barrow S. (1996), *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 185–206.
- [3] Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International”, Vol. 9, No. 5, pp. 501–517.
- [4] *Biuletyn inauguracyjny PP*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2017.
- [5] Dąbrowska J. (2014), *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 13–32.
- [6] *Employer branding w Polsce 2018*, <https://www.hrminstitute.pl/raporty-eb/> data dostępu: 07.02.2019 r.
- [7] Hatch M.J., Schultz M. (2008), *Taking Brand Initiative*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [8] Kaczmarczyk S. (1996), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- [9] Kotler P. (1994), *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- [10] Martin G. (2008), *Employer Branding: Time for Some Long and Hard Reflections?* CIPD.
- [11] Miles S.J., Mangold G. (2004), *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 3, No. 2/3, pp. 65–87.
- [12] Moroko L., Uncles M.D. (2008), *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Brand Management”, Vol. 16, No. 3, pp. 160–175.
- [13] Mosley R. (2007), *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „Brand Management”, Vol. 15, No. 2, pp. 123–134.
- [14] Tull D.S., Hawkins D.I. (1993), *Marketing Research*, J. Wiley and Sons Inc., New York.
- [15] Wilden R., Gudergan S., Lings I. (2010), *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 26, No. 1–2, pp. 56–73.

## Research on Corporate Brands Awareness for the External Employer Branding Needs – Results of the Research on Students of the Poznan University of Technology

### Summary

The article outlines the problem of recruiting employees on the market that experiences shortages of them. The role of employer branding has been indicated in this process. The Authors have proposed a method, the use of which makes it easier to determine both the level of awareness

and recognisability as well as the assessment of how the brand is perceived. The method has been verified in the sample studies, which included students of the Poznan University of Technology (n = 347), potential employees. The research has included brands of 42 companies that the Authors of the article cooperate with on a daily basis. All of these companies conduct actions on the market through which they actively support the development of future employees.

### Keywords

employer branding, brand, marketing, company

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE OFFSHORINGU – STUDIA PRZYPADKU CENTRÓW USŁUG BIZNESOWYCH

DOI: 10.33141/po.2019.02.04

Marcin Soniewicki

## Wprowadzenie

Rozwój narzędzi informacyjnych i telekomunikacyjnych, który miał miejsce pod koniec XX i na początku XXI wieku, pozwolił przedsiębiorstwom na większą dowolność w zakresie umiejscawiania swoich jednostek organizacyjnych. Od tego momentu można było przenosić w odległe lokalizacje nie tylko produkcję, lecz również usługi (Bunyaratavej i in., 2007, s. 7–8; Metters, Verma, 2008, s. 146). Zdaniem R. Metters i R. Vermy (2008, s. 146), czynnik technologiczny, choć konieczny, nie był wystarczający. Kluczowa okazała się być zmiana postrzegania usług jako możliwych do podzielenia na mniejsze części, która nastąpiła pod koniec lat 80. i na początku lat 90.

Wcześniejsze badania, które zostały przeprowadzone przez autora wśród przedsiębiorstw usługowych, wskazywały na wysoką intensywność zarządzania wiedzą lub jego elementów, a także na duże znaczenie wspomnianej koncepcji dla konkurencyjności tego rodzaju przedsiębiorstw (Soniewicki, 2014b; 2014c; 2016).

Offshoring centrów usług biznesowych jest relatywnie nowym zjawiskiem, przez co nie został on jeszcze dokładnie zbadany, zwłaszcza w zakresie zarządzania wiedzą. Dla przedsiębiorstw usługowych wiedza jest kluczowym zasobem, a rozproszenie geograficzne może stanowić utrudnienie dla funkcjonowania jednostek organizacyjnych centrów usług biznesowych, szczególnie transferu wiedzy niejawnej (*tacit knowledge*) (Stringfellow i in., 2008). Kluczowymi czynnikami sprzyjającymi niwelowaniu negatywnego oddziaływania odległości geograficznej pomiędzy poszczegól-

nyimi jednostkami przedsiębiorstw są odpowiednie procesy, technologia i organizacja działań w zakresie zarządzania wiedzą. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest poznanie działań w zakresie zarządzania wiedzą prowadzonych w centrach usług biznesowych zlokalizowanych w Polsce, w szczególności identyfikacja, jaką rolę spełnia wiedza w takich miejscach pracy, wyodrębnienie i analiza poszczególnych procesów zarządzania wiedzą, a także zbadanie wykorzystywanych narzędzi oraz źródeł wiedzy w celu dociekania i dalszej analizy, czy istnieje relacja pomiędzy wspomnianymi działaniami a efektywnością funkcjonowania tego typu jednostek. Należy podkreślić, że rola wspomnianych podmiotów w gospodarce zarówno Polski, jak i całej Europy Środkowej stale wzrasta, szczególnie jako pracodawców zatrudniających osoby z wyższym wykształceniem. Można podejrzewać, że tego typu centra usług biznesowych będą w przyszłości stanowić coraz ważniejsze elementy globalnych korporacji, a efektywność ich funkcjonowania, w tym w szczególności zarządzanie wiedzą, będzie znacząco determinować efektywność działania całych globalnych przedsiębiorstw. Co więcej, efektywność funkcjonowania obecnych centrów usług biznesowych w Polsce może, przynajmniej częściowo, determinować napływ nowych inwestorów do naszego kraju. W związku z tym ważne jest poznanie obecnych działań w zakresie zarządzania wiedzą, które stanowią ważny element determinujący efektywność funkcjonowania centrów usług wspólnych. Wyniki badań będą podstawą do ich przyszłego usprawniania.



## Przeгляд literatury

Centra usług biznesowych można podzielić na dwa główne rodzaje – podmioty wykonujące zadania statutowe korporacji (samodzielnie albo wraz z innymi jednostkami) oraz centra usług wspólnych. Centra usług wspólnych to specyficzny rodzaj centrów usług biznesowych, które nie wykonują działań statutowych, do których podmiot został powołany (*non-core activities*). Zajmują się one zadaniami pomocniczymi, takimi jak rachunkowość czy usługi informatyczne. Ponadto centra usług wspólnych muszą wykonywać zadania z mierzalnymi wynikami (Strikwerda, 2006, s. 2; 2014, s. 3). J. Strikwerda (2006, s. 2) definiuje centrum usług wspólnych jako „podmiot w wewnętrznej strukturze organizacji odpowiedzialny za dostarczanie specjalistycznych usług do jednostek operacyjnych na podstawie umowy (*service level agreement*), a także w pełni odpowiedzialny za koszty”. Dodatkowo, centra usług wspólnych są postrzegane przez niektórych autorów jako alternatywa dla outsourcingu szeregu kategorii procesów (Herbert, Seal, 2014, s. 134; Aksin, Masini, 2008, s. 240).

Centra usług wspólnych często łączy się z procesem offshoringu, czyli przenoszenia podmiotów za granicę. Centra usług wspólnych (centra usług biznesowych wykonujące zadania pomocnicze) są najbardziej popularnym rodzajem jednostek usługowych podlegających offshoringowi ze względu na fakt, że łatwiej jest przenieść do odległej, tańszej lokalizacji proces, który jest dokładnie usystematyzowany. Przykładami centrów usług biznesowych w Polsce, które nie są centrami usług wspólnych i wykonują zadania statutowe, mogą być jednostki IBM (Wrocław i Katowice). Centrów usług wspólnych jest znacznie więcej, np. Carlsberg, Raben czy MAN (Poznań).

W krajach Europy Środkowej znaczące inwestycje zagraniczne w obszarze usług pojawiły się w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Trend ten można było szczególnie zaobserwować w Czechach, w Polsce i na Węgrzech, gdzie tego rodzaju przedsięwzięcia stały się znacznym elementem napływających inwestycji. Największy wzrost rozpoczął się jednak w 2000 roku, sięgając 60% zagranicznych inwestycji lokowanych w omawianej części świata (Sass, Fifekova, 2011, s. 1601–1602). Głównym czynnikiem, który wywołał opisywany trend, była dostępność wykształconej siły roboczej przy relatywnie niskich jej kosztach (Sass, Fifekova, 2011, s. 1604).

W kontekście przyczyn pojawienia się ogólnie pojętego offshoringu, jak również offshoringu usług biznesowych, najważniejszym czynnikiem, jaki nasuwa się na myśl, jest oczywiście obniżenie kosztów. Jednak, jak podkreślają K. Bunyaratavej, E.D. Hahn i J.P. Doh (2007, s. 10), wybór lokalizacji dla usług i produkcji jest różny. Usługi polegają na informacji i wiedzy w większym stopniu niż produkcja. W związku z tym przedsiębiorstwa usługowe wymagają bardziej wykształconych pracowników, często w określonych obszarach wiedzy, takich jak rachunkowość. W efekcie dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej jest kluczowy w przypadku wyboru lokalizacji centrum usług biznesowych.

Dla podmiotów usługowych wiedza jest kluczowym zasobem, dlatego bardzo ważne jest jej stałe uaktualnia-

nie. Nawet relatywnie powtarzalne procesy – powinny być regularnie modyfikowane, choćby ze względu na zmiany przepisów prawnych. Kluczowym elementem każdego efektywnego centrum usług biznesowych są skuteczne działania w zakresie zarządzania wiedzą. W literaturze można odnaleźć szereg definicji zarządzania wiedzą (Ahmed i in., 2002; Szyjewski i in., 2004; Perechuda, 2005; Stankiewicz, 2006; Kowalczyk, Nogalski, 2007). W niniejszym artykule przyjęto następującą definicję: zarządzanie wiedzą polega na systematycznych działaniach w ramach zasobu wiedzy, mających na celu wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa, m.in. pozyskiwanie, rozpowszechnianie, transfer i wykorzystywanie wiedzy (Paliszkievicz, 2007, s. 38).

Należy podkreślić, że istnieje szereg problemów, z jakimi muszą się zmagać przedsiębiorstwa, które chcą stworzyć efektywne procesy zarządzania wiedzą. Jednym z nich jest brak znajomości posiadanych przez firmę zasobów wiedzy (Boughzala, Ermine, 2006), co może być szczególnie uciążliwe dla podmiotów rozproszonych w procesie offshoringu. Innym problemem jest fakt, że omawiana koncepcja niejednokrotnie postrzegana jest z perspektywy technologii informatycznych (Evans, 2005; Geisler, Wickramasinghe, 2009). Choć ich wykorzystanie często jest dużym ułatwieniem dla przedsiębiorstwa, to ich wdrożenie nie powinno być ostatecznym celem organizacji (Boughzala, Ermine, 2006), gdyż technologie informatyczne są zdecydowanie mniej skuteczne w zakresie wiedzy niż w zakresie danych i informacji (Anantatmula, 2008). Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie nie składa się wyłącznie z elementów technologicznych, ale także organizacyjnych czy ludzkich (Liebowitz, 2008; Martinez, 2010). Można jednak zauważyć dwie frakcje specjalistów od zarządzania wiedzą, to jest koncentrujące się na technologiach albo na zasobach ludzkich (Jashapara, 2006).

Działania w zakresie zarządzania wiedzą w centrach usług biznesowych nie zostały jeszcze dokładnie opisane w literaturze. Jedną z niewielu publikacji o tej tematyce jest artykuł I. Herberta i W. Seala (2014), koncentrujący się na jej bardzo specyficznym aspekcie – wartości tworzonej z punktu widzenia zarządzania wiedzą przez centra usług wspólnych (Herbert, Seal, 2014). Pośrednio na niniejszej tematyce koncentruje się A. Owens (2013), który podkreśla, że obecnie przedsiębiorstwa chcą skupiać się na współpracy i zwiększaniu efektywności w swoich centrach usług wspólnych, a w konsekwencji tworzyć centra doskonałości – „centers of excellence” (Owens, 2013). Do tego potrzebne są jednak działania w zakresie zarządzania wiedzą – działania, które będą odpowiednie dla tego typu jednostek. Niniejszy artykuł ma na celu zapoczątkowanie wypełniania zauważonej luki badawczej poprzez zbadanie i poznanie działań w zakresie zarządzania wiedzą prowadzonych w centrach usług biznesowych zlokalizowanych w Polsce.

## Metoda badawcza

Jak wspomniano powyżej, temat zarządzania wiedzą w centrach usług biznesowych jest relatywnie nowy, a także ważny w Polsce, gdyż w ostatnich latach powstaje w naszym kraju coraz więcej tego typu jednostek.

W efekcie podjęto decyzję o przeprowadzeniu badania empirycznego w tym obszarze. Z uwagi na brak badań w tej sytuacji w tego typu podmiotach zdecydowano się przeprowadzić badanie jakościowe, eksploracyjne i zastosować metodę wywiadu zogniskowanego, częściowo ustrukturyzowanego. Obiektem zainteresowania autora w dłuższym okresie jest relacja pomiędzy działaniami w zakresie zarządzania wiedzą w centrach usług biznesowych a efektywnością ich funkcjonowania. W tym artykule skupiono się jednak w szczególności na identyfikacji samych działań w obszarze zarządzania wiedzą charakterystycznych dla tych jednostek z uwagi na brak badań w tym zakresie. Wyniki niniejszych rozważań mogą być podstawą do stworzenia kwestionariusza badań ilościowych, który może być wykorzystany do dalszych analiz relacji pomiędzy działaniami w zakresie zarządzania wiedzą podejmowanymi w centrach usług biznesowych a efektywnością ich funkcjonowania. Badania przeprowadzono w dwóch centrach usług biznesowych firm Raben i BTU zlokalizowanych w Polsce. Oba są inwestycjami firm zagranicznych będącymi efektem procesów offshoringu. Jedno z nich jest centrum usług wspólnych (Raben), a drugie (BTU) zajmuje się podobnymi zadaniami co inne biura korporacji. Taki dobór podmiotów miał na celu poznanie działań w zakresie zarządzania wiedzą w różnych rodzajach centrów usług biznesowych. W trakcie wywiadu zadano rozmówcom szereg pytań ze zmodyfikowanego i rozszerzonego kwestionariusza ankiety, stworzonego na potrzeby wcześniejszego badania przeprowadzonego przez autora (Soniewicki, 2014a)<sup>1</sup>, którego celem była analiza procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Zastosowany kwestionariusz wywiadu składał się z pięciu sekcji:

1. Ogólne kwestie w zakresie zarządzania wiedzą, np. rola, jaką spełnia wiedza w firmie czy istnienie strategii w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.
2. Źródła wiedzy wykorzystywane w przedsiębiorstwie.
3. Narzędzia informatyczne stosowane w procesie zarządzania wiedzą w firmie.
4. Procesy rozpowszechniania wiedzy w badanym przedsiębiorstwie.
5. Procesy wdrażania wiedzy występujące w analizowanym podmiocie.

Jako że badanie miało charakter eksploracyjny, wspomniany kwestionariusz stanowił jedynie ramy wywiadu i miał na celu pomóc w utrzymaniu rozmówców na właściwej ścieżce zagadnienia zarządzania wiedzą oraz zapewnić porównywalność wywiadów. Rozmówcom umożliwiono znaczną swobodę wypowiedzi. Badanie składało się z czterech wywiadów przeprowadzonych pomiędzy grudniem 2016 roku a marcem 2017 roku. W przypadku firmy Raben przeprowadzono dwa wywiady z jedną osobą – kierownikiem centrum usług wspólnych. Decyzja przeprowadzenia wywiadów z tylko jedną osobą we wspomnianym przedsiębiorstwie była motywowana faktem, że posiada ono płaską strukturę, a wspomniana osoba posiada najszerzą wiedzę o całości podmiotu. W firmie BTU wywiady przeprowadzono z dwoma osobami (z uwagi na jej złożoną strukturę) – z kierownikiem

działu zasobów ludzkich oraz z pracownikiem jednego z departamentów badanego centrum usług biznesowych. Pierwsza ze wspomnianych osób umożliwiła uzyskanie ogólnych informacji o podmiocie, zaś druga bardziej szczegółowej wiedzy o funkcjonowaniu jednego z departamentów przedsiębiorstwa.

## Centrum usług wspólnych firmy Raben

**F**irma Raben działa w branży TSL (transport, spedycja i logistyka). Funkcjonuje w 12 krajach Europy. Jest to przedsiębiorstwo rodzinne, pochodzące z Holandii. Centrala firmy znajduje się w Robakowie k. Poznania. W Poznaniu mieści się również pierwsze (i na ten moment jedyne<sup>2</sup>) centrum usług wspólnych firmy zajmujące się księgowością (Raben, 2017).

Poznańskie centrum usług wspólnych (CUW) zostało utworzone w listopadzie 2013 roku. Obecnie zatrudnia ono 67 pracowników (stan na styczeń 2017 roku). Jednostka ta zapewnia obsługę księgową dla podmiotów Grupy Raben. Tworzy sprawozdania finansowe, prowadzi ewidencję transakcji oraz dokonuje płatności. Poznańskie centrum usług wspólnych korzysta z doradztwa zewnętrznego w zakresie podatków i nie zajmuje się deklaracjami CIT czy controllingiem. Na chwilę obecną usługi świadczone są tylko dla spółek niemieckich i holenderskich. Niniejsze studium przypadku koncentruje się przede wszystkim na analizie działań centrum polegających na obsłudze spółek Grupy funkcjonujących na rynku niemieckim. Jest to tzw. *captive nearshoring* – centrum świadczy usługi tylko na rzecz podmiotów Grupy i znajduje się relatywnie blisko klientów, na terenie tego samego kontynentu.

W CUW Grupy Raben można wyróżnić dwa kluczowe rodzaje zasobów wiedzy. Dla podmiotu najważniejsza jest wiedza w obszarze księgowości, a także dotycząca deklaracji VAT, przede wszystkim w zakresie istniejących regulacji w krajach, w których znajdują się podmioty obsługiwane przez centrum (tzw. *compliance*). Wiedza ta musi być nieustannie uaktualniana w związku ze zmianami regulacji w poszczególnych krajach. Ponadto podmiot cały czas „uczy się” w celu minimalizacji ryzyka podatkowego i finansowego swoich klientów. Wiedza księgową musi być również systematycznie rozpowszechniana w jednostce z uwagi na trwający rozwój podmiotu i tworzenie nowych stanowisk, a także na rotację pracowników.

Drugim rodzajem zasobów wiedzy jest wiedza w obszarze organizacji procesów księgowych. Ma ona duże znaczenie dla działalności CUW Grupy Raben przede wszystkim dlatego, że od podmiotu oczekuje się stałej optymalizacji procesów. W związku z tym nowa wiedza ze wspomnianego zakresu jest szczególnie potrzebna. Gdy w organizacji zostanie wykryty brak określonego rodzaju wiedzy czy kompetencji, wówczas tworzony jest projekt, dzięki któremu realizowane są działania mające na celu ich pozyskanie. Firma również regularnie analizuje swoje działania, dzięki czemu optymalizuje procesy i tworzy nowe, skuteczniejsze rozwiązania.



Jak podkreśla osoba zarządzająca centrum, działania w omawianym podmiocie składają się w 80% z realizacji zadań bieżących (wiedza księgową), zaś w 20% z optymalizacji realizowanych procesów (wiedza w zakresie organizacji procesów księgowych).

CUW Grupy Raben korzysta przede wszystkim z wiedzy pochodzącej z poszczególnych komórek spółki Raben Management Services, z którymi bardzo intensywnie współpracuje w zakresie tego zasobu. Wykorzystywana jest zwłaszcza wiedza z trzech działów podmiotu zarządczego Grupy: działu finansów (finanse całej Grupy Raben), działu audytu wewnętrznego (kontrola wewnętrzna Grupy) oraz działu podatkowego. Wiedza ta najczęściej jest przekazywana poprzez realizację wspólnych projektów, a także w trakcie wewnętrznych szkoleń. W mniejszym stopniu wykorzystywana jest wiedza pochodząca od klientów wewnętrznych (podmiotów Grupy Raben), jak też z różnego rodzaju publikacji – naukowych lub branżowych. W sytuacjach, które wymagają szczególnej znajomości lokalnego prawa, centrum współpracuje z niemieckimi oraz holenderskimi firmami doradztwa podatkowego. Od niedawna centrum korzysta również ze szkoleń zewnętrznych, organizowanych przez firmy spoza Grupy. Ceniona i stosowana jest także wiedza nowo zatrudnionych pracowników. Podmiot sam nie tworzy nowej wiedzy, poszukuje za to najlepszych metod i rozwiązań, dostosowując je do swojej specyfiki.

Centrum wykorzystuje w swoich działaniach szereg narzędzi informatycznych. Najważniejszym z nich jest program księgowy SAP. Stosowany jest też program Visio, który służy do opracowywania map procesowych. Centrum używa programów o funkcjonalności workflow. W podmiocie wykorzystywany jest także program do kompleksowego zarządzania wiedzą – Microsoft SharePoint, oraz system dzielenia plików w sieci lokalnej. W przyszłości planowane jest wprowadzenie tzw. systemu ticketowego.

Centrum usług wspólnych Grupy Raben dąży do jak najlepszego usystematyzowania procesów zachowywania swojej wiedzy. W tym celu wykorzystywane są zwłaszcza wspomniane wcześniej mapy procesowe, a także instrukcje stanowiskowe. Tworzone są też dokumenty, które opisują drobne, aczkolwiek ważne niuanse w zawiłościach księgowych na obsługiwanych rynkach. Zachowywanie wiedzy w podmiocie ma również inny wymiar – stworzona została struktura zastępstw, aby w centrum nie zdarzyła się sytuacja, w której brak jest osób posiadających wiedzę niejawną z określonego obszaru.

Grupa Raben, a co za tym idzie i analizowane centrum usług wspólnych, posiada macierzową strukturę organizacyjną. Ponadto jest ona relatywnie płaska, co ułatwia przepływ informacji i wiedzy. Zespół zarządzający centrum stara się stymulować wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami. Tworzone są sprzyjające ku temu warunki, np. warsztaty czy projekty, których uczestnikami są różne zespoły. Planowane jest także wprowadzenie programu *job rotation*, który umożliwi pracownikom czasową zmianę zespołu w ramach centrum. Działania te z pewnością usprawnią przepływ wiedzy pomiędzy

pracownikami i poszczególnymi zespołami. Obecnie wymiana wiedzy w podmiocie istnieje, lecz nie osiągnęła ona jeszcze poziomu docelowo oczekiwanego. Centrum dąży również do rozwoju umiejętności miękkich swoich pracowników.

Wymianę wiedzy wspomaga polityka Grupy mająca na celu zmniejszenie formalizacji w relacjach pomiędzy pracownikami poprzez wprowadzenie wymogu używania imion, a nie nazwisk czy nazw stanowisk w komunikacji. Wymóg ten obowiązuje nawet podczas rozmowy szeregowego pracownika z osobą na najwyższym szczeblu w hierarchii Grupy. Wprowadzenie tego rozwiązania było, i nadal jest, szczególnie trudne w Niemczech z uwagi na uwarunkowania kulturowe, lecz jest ono konsekwentnie stosowane.

Innymi działaniami podejmowanymi przez Grupę Raben w celu efektywniejszej wymiany wiedzy jest m.in. wprowadzenie tzw. *open space* – całość centrum zlokalizowana jest praktycznie w jednym, dużym pomieszczeniu. Poza tym, przestrzeń ta nie zawiera barier oddzielających osoby pracujące obok siebie. W biurze zlokalizowana jest kuchnia, która jest jednym z ważniejszych miejsc spotkań pracowników. Oczywiście istnieją także inne, specjalnie stworzone miejsca, gdzie pracownicy mogą odseparować się od głównego pomieszczenia i spokojnie porozmawiać.

Praca w centrum usług wspólnych zajmującym się rachunkowością jest raczej indywidualna, lecz w CUW firmy Raben realizowane są projekty, które umożliwiają pracownikom zespołowy tryb pracy, przez co ułatwiają wymianę wiedzy. Projekty te realizowane są zawsze przez osoby z różnych działów. W przyszłości, w celu efektywniejszego zachowywania wiedzy, podmiot planuje zainstalowanie w różnych miejscach biura tablic, na których będą przedstawione KPI<sup>3</sup> poszczególnych zespołów.

Efektywny proces rozpowszechniania wiedzy jest potrzebny w poznańskim centrum ze względu na dużą liczbę nowych pracowników. Są oni zatrudniani, gdyż podmiot cały czas się rozwija i prowadzi księgowość dla coraz większej liczby spółek. Ponadto w centrach usług wspólnych często występuje duża rotacja pracowników – w Polsce wynosi ona przeciętnie 15% (ABSL 2016). W CUW Raben jest ona jednak relatywnie niska.

Pracownicy badanego centrum usług wspólnych uzyskują podstawową wiedzę w zakresie procesów księgowych, którymi zajmuje się centrum, potrzebną im do wykonywania ich obowiązków, podczas trzymiesięcznego okresu wdrażania do pracy. Dodatkowo raz w roku organizowany jest kurs księgowości dla wszystkich pracowników podmiotu, prowadzony przez wykładowcę Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Pracownicy CUW Raben są motywowani, aby rozwiązywać problemy samodzielnie, lecz zawsze mogą zwrócić się o pomoc do swojego przełożonego. Zachęca się ich także, aby zgłaszali pomysły w zakresie optymalizacji procesów realizowanych w centrum. Jest to kluczowy czynnik sprzyjający otrzymaniu awansu czy podwyżki wynagrodzenia. Dla tego procesu bardzo istotne są mierniki efektywności optymalizacji. Miernik pokazuje, na ile dane rozwiązanie jest skuteczne.



Należy podkreślić, że w CUW Grupy Raben bardzo promowana jest współpraca. Na przykład, jeżeli pojawiają się problemy zasobowe u jednego kierownika, to wszyscy kierownicy zastanawiają się nad ich rozwiązaniem.

Dużą wartością i przewagą formy organizacyjnej analizowanego centrum (*captive nearshoring*) są oczywiście koszty, które są zdecydowanie niższe niż w przypadku organizacji działów w każdym z podmiotów grupy. Innym alternatywnym rozwiązaniem mogłoby być zatrudnienie zewnętrznego dostawcy. Takie rozwiązanie miałyby jednak dużą wadę w postaci mniejszej elastyczności. Zaletą obecnej formy jest bardzo szybki czas reakcji na potrzeby klienta. Ponadto dzięki obecnej formie organizacji działań usługi świadczone przez CUW Raben są bardziej kompleksowe, gdyż obejmują również optymalizację procesów finansowych i księgowych wewnątrz obsługiwanych spółek. Kolejną, bardzo ważną przewagą CUW jest łatwość transferu wiedzy do centrum z pozostałych podmiotów w Grupie, co byłoby utrudnione w przypadku zewnętrznego dostawcy. Obecna forma umożliwia również lepszą ochronę wiedzy, gdyż przez cały czas pozostaje ona w posiadaniu spółek należących do Grupy Raben.

Centrum usług wspólnych firmy Raben jest relatywnie młodym podmiotem, który cały czas rozwija swoje procesy, aby były one jak najbardziej efektywne, a także buduje swój zasób wiedzy – zarówno jawnej, jak i niejawnej. Jednostka stara się intensywnie pozyskiwać ten zasób od podmiotów powiązanych, lecz musi być on dostosowywany do specyfiki CUW, gdyż wcześniej był on wykorzystywany w ramach działów księgowości pojedynczych firm Grupy Raben.

Przedsiębiorstwo przykładą dużą wagę do systematyzowania wiedzy. W tym celu bardzo intensywnie wykorzystuje przede wszystkim mapy procesowe. W podmiocie występuje również pewnego rodzaju systematyzowanie wiedzy niejawnej poprzez stwarzanie odpowiedniego środowiska do wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami i zachęcanie ich do współpracy.

Ważnym elementem działalności centrum usług wspólnych są działania optymalizacyjne, które nie są łatwe dla tego rodzaju nowego podmiotu. Sprzyjają one jednak stymulowaniu kreatywności pracowników, a także poszukiwaniu wiedzy w zakresie skutecznych rozwiązań organizacyjnych poza Grupą (badane centrum jest pierwszym tego typu podmiotem w Grupie Raben) i dostosowywaniu jej do specyfiki organizacji.

## Centrum usług biznesowych firmy BTU

**B**TU<sup>4</sup> jest globalną korporacją zarządzającą funduszami inwestycyjnymi, mającą wieloletnie doświadczenie w tym obszarze. Biura podmiotu znajdują się w wielu krajach świata. Polskie biuro przedsiębiorstwa BTU jest inwestycją, którą można scharakteryzować jako *captive offshoring*, lecz, w przeciwieństwie do firmy Raben, nie spełnia ono kryteriów centrum usług wspólnych, gdyż realizuje zadania statutowe korporacji. W Polsce umiejscowiono kilkadziesiąt departamentów (zespołów) podmiotu, które ściśle współpracują z biurami/jednostkami przed-

siębiorstwa na całym świecie. Wielu pracowników nie posiada nawet zwierzchników w Polsce, tylko w innych, niekiedy bardzo odległych krajach. Polska jednostka nie posiada własnej gamy produktów ani usług, które mogłaby dostarczać klientom wewnętrznym lub zewnętrznym korporacji. Jej pracownicy prowadzą bieżącą współpracę z innymi biurami, realizując wspólne projekty i przedsięwzięcia. Polski podmiot stanowi jedną z wielu jednostek korporacji na całym świecie. BTU jest przedsiębiorstwem w pełni globalnym, ze strukturą matrycową i pracownikami rozlokowanymi na całym świecie. Wybór tej formy organizacyjnej prawdopodobnie był związany z charakterem procesów, którymi zajmuje się korporacja (zarządzanie aktywami finansowymi). Wymagają one ścisłej współpracy z innymi biurami korporacji i, co za tym idzie, sprawnego przepływu wiedzy.

Zasób wiedzy i jego stały rozwój jest ważny dla omawianej korporacji, gdyż jest to podstawa działalności podmiotu. Polscy pracownicy zajmują się realizacją procesów globalnych. Właściwe wypełnianie obowiązków wymaga od pracowników ciągłego uaktualniania wiedzy, co jest koniecznością w dzisiejszym, dynamicznym i zglobalizowanym świecie finansów. Dzięki wyżej opisanej formie integracji polskiego biura ze strukturą korporacji przepływ wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami rozlokowanymi na całym świecie jest zdecydowanie intensywniejszy niż w przypadku centrum usług wspólnych firmy Raben. Dzieje się tak pomimo znacznie większej separacji geograficznej firmy BTU w porównaniu ze wspomnianym podmiotem.

W omawianym przedsiębiorstwie istnieje jasny podział typów wiedzy. Do pierwszej kategorii zaliczana jest wiedza specjalistyczna. Różni się ona w zależności od departamentu (w polskim oddziale jest ich bardzo wiele). W ramach niniejszego studium przypadku działania odnoszące się do wiedzy specjalistycznej zostaną zaprezentowane na przykładzie jednego z departamentów, gdyż każdy z nich odpowiada samodzielnie za działania w zakresie swojej wiedzy specjalistycznej. Do drugiej kategorii zaliczana jest wiedza miękka czy ogólna, którą zajmuje się dział zasobów ludzkich (*Human Resources*).

W funkcjonowaniu wybranego departamentu, zajmującego się wyceną funduszy inwestycyjnych, bardzo ważna jest zarówno dokładność, jak i dostarczenie na czas odpowiednich, poprawnych informacji klientom korporacji. Każdy błąd może mieć duże konsekwencje finansowe, także bezpośrednio dla departamentu. W związku z tym posiadanie odpowiedniej, aktualnej wiedzy jest niezbędne dla poprawności wykonywanej pracy. Kierownicy każdego z zespołów analizowanego departamentu są odpowiedzialni za identyfikację potrzeb szkoleniowych swoich podwładnych. Co więcej, w departamencie utworzono stanowisko do spraw organizacji szkoleń specjalistycznych. Szczególnie ceniona jest wiedza niejawna, co dodatkowo zwiększa znaczenie szkoleń i współpracy między pracownikami. Przejawem znaczenia wiedzy niejawnej dla przedsiębiorstwa jest również fakt, że zawsze, gdy badany oddział odwiedza pracownik korporacji z dużym doświadczeniem, organizowane jest seminarium, w którym może uczestniczyć każdy pracownik firmy. Podczas



takiego spotkania można zadawać pytania oraz zdobyć cenną, unikalną wiedzę, niemożliwą do pozyskania w inny sposób. Transfer wiedzy niejawniej odbywa się także poprzez rozbudowany program mentoringu.

W pracy omawianego działu duże znaczenie mają narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą. Jednym z nich jest kompleksowy program wspierający pracę grupową – Microsoft SharePoint. Poza tym intensywnie wykorzystywany jest wewnętrzny komunikator firmowy. Istnieją również grupy dyskusyjne. Departament stworzył też dostępny dla wszystkich jego pracowników dokument, w którym zebrano i tematycznie pogrupowano adresy użytecznych w pracy stron internetowych.

Kolejnym, ważnym obszarem działalności omawianego departamentu jest ochrona wiedzy, przede wszystkim niejawniej. Kierownicy zespołów starają się, aby w jednostce były stale obecne co najmniej dwie osoby, które są w stanie wykonać daną czynność. Jest to potrzebne, by wiedza niejawna, dotycząca wykonywania określonego zadania, nie została przez firmę w pewnym momencie utracona, np. przez odejście jedyne kompetentnego pracownika w danej dziedzinie. Ponadto firma dba, aby wiedza o jej wewnętrznych procedurach, a zwłaszcza o klientach, nie została przekazana na zewnątrz.

W zakresie wiedzy ogólnej korporacja posiada globalne programy rozwojowe dla wszystkich pracowników organizacji, zatrudnionych na każdym poziomie hierarchii. Mają one na celu rozwój kompetencji pracowników oraz intensyfikację procesów dzielenia się wiedzą. Regularnie prowadzi się szereg szkoleń, w różnego rodzaju formach, także z wykorzystaniem Internetu. W przypadku uniwersalnych tematów w przedsiębiorstwie najczęściej korzysta się z gotowych skryptów, kupowanych od zewnętrznych podmiotów. Firma przykłada szczególną wagę do rozwoju liderów. Wprowadzane są programy ogólnokorporacyjne, jak też lokalne inicjatywy. W BTU charakterystyka pracowników różni się w zależności od kraju, w związku z czym programy szkoleń dostosowywane są do lokalnych potrzeb osób zatrudnionych. Z uwagi na wielkość korporacji dział zasobów ludzkich jest również zobowiązany do informowania pracowników o całościowych procesach zachodzących w organizacji i o tym, jak ich praca wpływa na efektywność tych procesów. Ma to m.in. na celu zwiększenie motywacji pracowników.

W omawianym podmiocie pojawiają się również problemy w działaniach w zakresie wiedzy. Przyczynami ich powstawania są wielkość, różnorodność i złożoność organizacji. Korporacja ta posiada wiele specyficznych działów i w praktyce nikt nie jest w stanie szczegółowo zaznajomić się z wszystkimi procesami, które zachodzą w każdym z nich. W efekcie powstają rozmaite, heterogeniczne problemy. Ponadto przedsiębiorstwo funkcjonuje w uregulowanym prawnie środowisku, zróżnicowanym w zależności od kraju. Regulacje oraz inne aspekty dotyczące środowiska funkcjonowania korporacji w dzisiejszym świecie szybko się zmieniają. Pracownicy, w celu skutecznego działania, muszą być o tych zmianach zawsze szybko informowani. W opinii respondenta: „problemy w przepływie zawsze się pojawiają”, „czasem zaproszenie

na spotkanie pojawia się tuż przed jego rozpoczęciem i nie można się przygotować”, „bywa, że informacja nie przepływa, gdyż ktoś np. jest na urlopie”.

Omawiana korporacja kładzie duży nacisk na współpracę między pracownikami. Istnieje w niej przeświadczenie, że w branży, w której działa, niezbędna jest odpowiednia współpraca, słowami respondenta „u nas nic nie da się zrobić bez współpracy”. W związku z tym stosowany jest zespołowy tryb pracy, który jest postrzegany jako podstawa funkcjonowania firmy. Problemem bywa fakt, że zespoły często są rozproszone po całym świecie. Dzięki temu wiedza ich członków jest bardziej różnorodna, jednak powoduje to bariery komunikacyjne i utrudnia przepływ tego zasobu.

Jak wspomniano wcześniej, przedsiębiorstwo kładzie duży nacisk na nieformalną wymianę wiedzy między pracownikami. W opinii respondenta w ujęciu kultury organizacyjnej podmiotu „nie jest wstydem czegoś nie wiedzieć, ale wstydem jest nie zapytać”. Biura BTU są wyposażone w tzw. *collaboration rooms*, kuchnie, a także sale treningowe. Niektóre ze wspomnianych *collaboration rooms* są zaopatrzone w kamery i telewizory, aby w wygodny i efektywny sposób można było odbywać wirtualne spotkania z osobami znajdującymi się w innych miejscach świata. W omawianym przedsiębiorstwie, podobnie jak w firmie Raben, panuje kultura mówienia po imieniu nawet do osób znajdujących się na najwyższych szczeblach hierarchii firmy i jej właścicieli. W przeciwieństwie do firmy Raben zwyczaj ten wykształcił się naturalnie w początkowym etapie działalności firmy, nie była to zaś świadoma decyzja zarządcza.

W BTU powstaje szereg inicjatyw oddolnych w zakresie dzielenia się wiedzą, które są silnie wspierane przez dział zasobów ludzkich. Przykładowo, osoby, które posiadają szeroką wiedzę na określony temat (np. zaawansowana obsługa programu Microsoft Excel) i chcą się nią podzielić, mogą liczyć na wsparcie w organizacji szkolenia.

Jak wspomniano wcześniej, w przypadku BTU problem w przepływie wiedzy stanowi czasem odległość pomiędzy poszczególnymi biurami. Nie jest to jednak związane z przyjętą strukturą organizacyjną podmiotu, lecz faktem, że inwestycja ta nie należy do kategorii *nearshoring*. Wiele biur firmy znajduje się w dużych odległościach od siebie i w efekcie zatrudnieni w nich pracownicy nie mogą tak łatwo, jak w przypadku wcześniej przedstawionej firmy Raben, podróżować pomiędzy nimi. W inwestycjach typu *nearshoring* biura znajdują się w krajach, które są oddalone o ok. 1–3 godzin lotu samolotem. Loty na takich dystansach są znacznie tańsze, często obsługiwane przez tzw. tanie linie lotnicze. Niekiedy możliwe jest odbycie spotkania zespołu w zagranicznym biurze i powrót tego samego dnia. Odbywanie regularnych, osobistych spotkań zespołów buduje zdecydowanie lepsze relacje między ich członkami i ułatwia współpracę w grupach. Koszt takich regularnych spotkań jest relatywnie niski w zestawieniu z efektami pracy zespołów.

W związku z charakterem pracy firmy BTU, która związana jest z realizacją projektów przez osoby pracujące w różnych biurach organizacji, znajdujących się często

na różnych kontynentach, kluczowy dla jej działalności jest płynny, stały i wydajny transfer wiedzy pomiędzy biurami. Firmie BTU udało się wykształcić efektywne procesy zarządzania wiedzą w ramach korporacji, bazujące na narzędziach elektronicznych, lecz nie tylko. Są one skuteczne mimo dużych odległości geograficznych, które często stanowią problem. Przepływ wiedzy w firmie BTU jest bardzo intensywny, globalny i przede wszystkim wielokierunkowy. Z uwagi na złożoną strukturę korporacji nie można wyodrębnić nawet głównych nurtów transferu wiedzy. Pomimo skuteczności działań w przedsiębiorstwie w opinii respondenta „można by było wiele elementów zorganizować efektywniej, np. przydałaby się lista lub spis osób będących ekspertami w danej dziedzinie”.

BTU charakteryzuje się dużą formalizacją procedur, dzięki czemu znaczna część wiedzy jawnej jest efektywnie zachowywana w firmie. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą cenne są również jej działania w zakresie wiedzy niejawnej – szczególnie spotkania z doświadczonymi pracownikami, stymulacja nieformalnego przepływu wiedzy czy program mentoringu. Należy także podkreślić znaczenie i wartość programu nauki na błędach, jaki funkcjonuje w firmie, gdyż w długim okresie może on znacząco wpłynąć na przewagę konkurencyjną całej korporacji.

## Podsumowanie

**P**rezentowane studia przypadku pokazują, że analizowane centra usług biznesowych intensywnie pozyskują wiedzę ze spółek powiązanych. Jest to dla nich bardzo ważne źródło tego zasobu. Należy jednak podkreślić, że istnieją różnice w rodzaju wymienianej ze wspomnianymi podmiotami wiedzy z uwagi na charakter działań realizowanych w badanych przedsiębiorstwach. Oba centra usług biznesowych intensywnie wykorzystują narzędzia informatyczne, czasem proste, choć dążą do stosowania bardziej zaawansowanych. W obu organizacjach duże znaczenie ma także ochrona wiedzy.

W artykule potwierdzono również opinię przytoczoną we wprowadzeniu, że rozproszenie geograficzne jest czynnikiem mogącym stanowić problem dla funkcjonowania podmiotu, m.in. znacznie utrudniając transfer wiedzy niejawnej (Stringfellow i in., 2008). W badaniu pokazano jednak, szczególnie na przykładzie BTU, jak przedsiębiorstwo może sobie radzić z tym utrudnieniem i efektywnie transferować pomiędzy swoimi oddziałami także wiedzę niejawną.

Zaprezentowany przykład centrum usług wspólnych (CUW) firmy Raben pokazuje, że podmiot ten charakteryzuje się innym rodzajem przepływu wiedzy niż firma BTU, której polska jednostka nie spełnia kryteriów centrum usług wspólnych i jest kolejnym biurem korporacji. Centrum usług wspólnych firmy Raben pozyskuje wiedzę od podmiotów powiązanych oraz od zewnętrznych doradców, budując własną bazę tego zasobu, szczególnie w zakresie wiedzy specjalistycznej, na której się koncentruje. We wspomnianym podmiocie dużo czasu poświęca się na optymalizację procesów. Potwierdza to opinię

A. Owensa (2013), według którego przedsiębiorstwa obecnie tworzą centra doskonałości „centers of excellence”. Z kolei firma BTU prowadzi intensywną, stałą współpracę z innymi oddziałami korporacji. W centrach usług wspólnych znaczny przepływ wiedzy następuje od spółek powiązanych do CUW. W zamian za to w drugą stronę przepływają efekty pracy podmiotu, np. realizacja płatności, a także kompleksowa wiedza w zakresie optymalizacji procesów księgowych wewnątrz obsługiwanych spółek Grupy.

W przypadku polskiego centrum usług biznesowych firmy BTU, które nie jest centrum usług wspólnych, lecz jednym z wielu biur korporacji, przepływ wiedzy jest najczęściej wielokierunkowy. Współpraca pomiędzy pracownikami rozlokowanymi na całym świecie jest intensywna. Poszczególne biura nie są odpowiedzialne za realizację określonych działań, a odpowiedzialność częściowo spoczywa na całych zespołach, które są zlokalizowane w różnych jednostkach korporacji.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą każda z przedstawionych w artykule form inwestycji ma swoje zalety, jak też wady oraz jest odpowiednia do innego rodzaju działań. Zaletą centrum usług wspólnych jest relatywna samodzielność tego typu podmiotu. Separacja jednostki wymusza jej koncentrację na efektywności i sprawności realizacji usług. W łatwy sposób można również analizować efektywność tego rodzaju centrum. W przypadku korporacji BTU obserwujemy inny rodzaj współpracy polskich pracowników z pracownikami zagranicznych filii. Przepływ wiedzy pomiędzy poszczególnymi biurami korporacji jest wielokierunkowy i bardziej skomplikowany, co może być zarówno wadą, jak i zaletą. Z pewnością jednak wadą jest trudność w ocenie działalności poszczególnych biur przedsiębiorstwa, a także bardzo duża złożoność procesów zachodzących w podmiocie, co powoduje powstawanie wielu skomplikowanych i nietypowych problemów. Powoduje to utrudnienia dla sekcji szkoleń czy HR, które mają wspierać działalność osób pracujących w poszczególnych biurach korporacji.

Analizowane przykłady podmiotów niosą ze sobą wnioski dla praktyki biznesowej. Przede wszystkim pokazują one duże znaczenie koncentracji podmiotów na sprawnej organizacji działań w zakresie zarządzania wiedzą oraz stałego ich usprawniania, przy czym szczególnie ważna jest intensyfikacja nieformalnego przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami. Ponadto badania pokazują, że działania te muszą być dostosowane do rodzaju centrów usług biznesowych, gdyż podmioty te często znacząco różnią się między sobą. Co więcej z analiz wynika, że stosowane technologie informatyczne nie muszą być bardzo zaawansowane, czasem wystarczające są bardzo podstawowe.

Należy podkreślić, że przedstawione przykłady firm BTU i Raben mogą nie być do końca obiektywne. Centra usług biznesowych zajmują się obecnie szeroką gamą usług. W przypadku każdej z nich specyfika działalności podmiotów je realizujących jest zróżnicowana. Jest to znaczące ograniczenie niniejszego artykułu. Mimo to przedstawiona w publikacji szczegółowa analiza studiów przypadku ujawnia szereg interesujących kwestii związanych



z formami organizacyjnymi i ich wpływem na przepływ wiedzy w podmiotach. Dalsze badania powinny skupiać się przede wszystkim na efektywności działań w zakresie zarządzania wiedzą w inwestycjach poszczególnych rodzajów centrów usług biznesowych, a także dostosowania ich do specyfiki działań zleczanych tworzonym podmiotom. Są one zdecydowanie potrzebne, gdyż zagadnienie zarządzania wiedzą w tego typu inwestycjach nie zostało jeszcze dokładnie zbadane.

---

**dr Marcin Soniewicki**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Wydział Gospodarki Międzynarodowej**  
**ORCID: 0000-0001-6594-7180**  
**e-mail: marcin.soniewicki@ue.poznan.pl**

### Przypisy

- 1) Badanie zostało sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki, numer decyzji DEC-2011/03/N/HS4/00429.
- 2) Dział IT w Robakowie nie jest osobnym podmiotem, tylko działem spółki zarządzającej Raben Group, choć świadczy usługi na rzecz wszystkich podmiotów w grupie.
- 3) *Key performance indicators* – kluczowe wskaźniki efektywności.
- 4) BTU jest fikcyjną nazwą firmy, gdyż poproszono o nieujawnianie prawdziwej nazwy korporacji.

### Bibliografia

- [1] ABSL (2016), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*, Raport, [https://absl.pl/documents/2011212/0/Raport\\_ABSL\\_2016\\_PL.pdf/f2553eeb-7fec-48b1-98d7-b82c9b213ed9](https://absl.pl/documents/2011212/0/Raport_ABSL_2016_PL.pdf/f2553eeb-7fec-48b1-98d7-b82c9b213ed9), data dostępu: 17.01.2017 r.
- [2] Ahmed P.K., Lim K.K., Loh A.Y.E. (2002), *Learning through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [3] Aksin Z., Masini A. (2008), *Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation*, „Journal of Operations Management”, No. 26, pp. 239–256.
- [4] Anantatmula V.S. (2008), *Knowledge Management Success: Roles of Management and Leadership*, [in:] K. O’Sullivan (ed.), *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*, IGI Global, London.
- [5] Boughzala I., Ermine J.L. (2006), *Trends in Enterprise Knowledge Management*, ISTE Ltd., London.
- [6] Bunyaratavej K., Hahn E.D., Doh J.P. (2007), *International Offshoring of Services: A Parity Study*, „Journal of International Management”, No. 13, pp. 7–21.
- [7] Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- [8] Geisler E., Wickramasinghe N. (2009), *Principles of Knowledge Management. Theory, Practice, and Cases*, M.E. Sharpe, London.
- [9] Herbert I., Seal W. (2014), *A Knowledge Management Perspective to Shared Service Centers: A Case Study of a Finance SSC*, [in:] T. Bondarouk (ed.), *Shared Services as a New Organizational Form*, Advanced Series in Management, No. 13, pp. 133–151.
- [10] Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- [11] Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [12] Liebowitz J. (2008), *Making Cents out of Knowledge Management*, The Scarecrow Press, Inc., Laham.
- [13] Martinez A.R.M. (2010), *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison between Mexico and Germany*, Rainer Hampp Verlag, Munchen und Mering.
- [14] Metters R., Verma R. (2008), *History of Offshoring Knowledge Services*, „Journal of Operations Management”, No. 26, pp. 141–147.
- [15] Owens A. (2013), *Improving the Performance of Finance and Accounting Shared Service Centres*, „Journal of Payments Strategy & Systems”, Vol. 7, No. 3, pp. 250–261.
- [16] Paliszkievicz J.O. (2007), *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – Koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- [17] Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] Raben (2017), *O nas*, Strona internetowa firmy Raben – wersja polska, <http://polska.raben-group.com/o-nas/grupa-raben>, data dostępu: 10.01.2017 r.
- [19] Sass M., Fifekova M. (2011), *Offshoring and Outsourcing Business Services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations*, „European Planning Studies”, Vol. 19, No. 9, pp. 1593–1609.
- [20] Soniewicki M. (2014a), *Rola orientacji na wiedzę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*, rozprawa doktorska, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań
- [21] Soniewicki M. (2014b), *The Characteristics of Knowledge Management Processes in the Polish Service Industry Companies*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 7, s. 40–46.
- [22] Soniewicki M. (2014c), *Wykorzystanie kooperacyjnych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwach usługowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Nr 1(262), s. 46–60.
- [23] Soniewicki M. (2016), *Knowledge Transfer Importance for Competitiveness of Service Industry Companies in Internationalization Process*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Nr XVII(3), cz. 2, s. 193–208.
- [24] Stankiewicz M.J. (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- [25] Strikwerda J. (2006), *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy*, <https://home.kpn.nl/strik065/Shared%20Service%20Centers.pdf>, access date: 21.03.2017.
- [26] Strikwerda J. (2014), *Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration*, [in:] T. Bondarouk (ed.), *Shared Services as a New Organizational Form* (Advanced Series in Management, Vol. 13), Emerald Group Publishing Limited, pp. 1–15.
- [27] Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W. (2008), *Invisible Costs in Offshoring Services Work*, „Journal of Operations Management”, Vol. 26, No. 2, pp. 164–179.
- [28] Szyjewski Z., Nowak J.S., Grabara J.K. (red.) (2004), *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.

## Knowledge Management in Offshoring Process – Case Studies of Business Service Centers

### Summary

The goal of this article is to recognize knowledge management activities in business service centres (BSC) located in Poland. For this purpose, the Author has examined two such entities. The first of them is a shared service centre (SSC) performing accounting tasks. The second one is a BSC, however, it does not comply with the main criterion of SSC as it takes care of statutory tasks of its corporation. The study used a focused, partially structured interview method. Its results show that a very important knowledge source for these entities are

affiliates. They also show that the surveyed entities attach great importance to organizing efficiently knowledge management activities and improve them constantly. Moreover, the results reveal that the analysed companies are trying to intensify informal knowledge transfer among employees as they perceive it as very precious. The study results also indicate that knowledge management activities must be adapted to the type of business services centres, as these entities often differ significantly.

### Keywords

knowledge management, offshoring, shared service centre, SSC

# WYKORZYSTANIE KOMPETENCJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SIŁACH ZBROJNYCH RP

DOI: 10.33141/po.2019.02.05

Maria Jabłońska-Wołoszyn

## Wprowadzenie

Zainteresowanie w wojsku podejściem opartym na kompetencjach można odnieść do doświadczeń organizacji biznesowych, gdzie wykorzystanie kompetencji jest przejawem dbałości organizacji o zwiększenie swojej konkurencyjności (Dubois, Rothwell, 2008, s. 40). Większość praktyków wiąże je z rezultatami organizacyjnymi, traktując opracowanie i wdrożenie rozwiązań kompetencyjnych jako jedną z najważniejszych inicjatyw strategicznych przedsiębiorstwa (Sienkiewicz, 2013, s. 68–71). Zgodnie z definicją modelu kompetencji, odzwierciedla on specyfikę strategii, kultury i struktury organizacyjnej. Model kompetencji definiuje wzorcowe standardy zachowania w pracy, które należy zastosować w procedurach i narzędziach pozyskiwania, oceny rozwoju i motywowania pracowników (Jabłońska-Wołoszyn, 2016, s. 134).

Nie ulega wątpliwości, że dorobek naukowy dotyczący wykorzystania kompetencji w resorcie obrony narodowej stale się powiększa, ponieważ to właśnie aspekty „miękkie” stają się wyznacznikiem sprawności działania Sił Zbrojnych (SZ). Ewolucja działania w organizacjach publicznych od administrowania do zarządzania publicznego, gdzie kompetencje mają ważny udział, dotyczy również organizacji wojskowych (Nowakowska-Krystman, Piotrowska-Trybull, 2016). Wojsko działa w otoczeniu, które również tak jak otoczenie organizacji biznesowych charakteryzuje się zmiennością,

złożonością i dynamiką (Trochowska, 2016, s. 17–39). Zatem wszelkie rekomendacje dotyczące modyfikacji procesów zarządzania, a takim jest kształtowanie zachowań pracowników w oparciu o najlepsze praktyki zarządzania kompetencjami, są ważnym głosem w rozwoju Sił Zbrojnych.

Znaczenie kompetencji żołnierzy jako czynnika przewagi niematerialnej w działaniach wojskowych podkreśla T. Majewski (2012, s. 98), twierdząc, że „tworzenie przewagi niematerialnej w obszarze kompetencji polega na:

- doborze na stanowiska służbowe kompetentnych żołnierzy zawodowych o kompetencjach zbliżonych do pożądanых lub potencjalnie rozwojowym pozwalającym stosunkowo szybko nabyć nowe kompetencje,
- stworzeniu warunków doskonalenia kompetencji,
- pełnym wykorzystaniu kompetencji kadry dowódczej podczas działań”.

Szczególną grupą w wojsku, której kompetencje w bezpośredni sposób wpływają na skuteczność działań sił zbrojnych, są dowódcy. Podobnie jak w przypadku kompetencji menedżerów w organizacjach biznesowych, identyfikacja kompetencji dowódców stanowi źródło wielu badań i opracowań (Majewski, 2013; Predel, 2015; Łydka, 2015). Wśród wielu pozycji brakuje jednak badań na temat praktyki wykorzystania kompetencji w wojsku – szczególnie w zakresie



realizacji procesu personalnego. Jeśli przyjmiemy, iż podstawą podejścia opartego na kompetencjach jest zdefiniowanie pożądanych dla organizacji zachowań charakteryzujących najwyższej klasy wykonawcę, to ich wykorzystanie powinno być widoczne w procedurach i narzędziach zarządzania ludźmi w Siłach Zbrojnych (Jabłońska-Wołoszyn, 2012, s. 204). Przyjmując, iż organizacje definiują kryteria kompetencyjne, tworzą modele kompetencji, a następnie wykorzystują je do budowy narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, przedmiotem badań jest praktyka kształtowania zachowania żołnierzy za pomocą kryteriów kompetencyjnych. Celem badania, którego wyniki prezentowane są w artykule, jest ocena sposobu, w jaki potencjał kompetencyjny wojska przejawia się na poziomie:

- proceduralnym – wykorzystanie kompetencji w formalnym procesie personalnym,
- podmiotowym – realizacja praktyki zarządzania kompetencjami poprzez modelowanie kompetencji żołnierzy w ramach procesu kadrowego.

Konsekwencją badania i analizy wyników jest przedstawienie rekomendacji do wykorzystania kompetencji do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wojskowej.

## Opis badania

**R**ealizacja postawionego celu wymagała przestudowania formalnych dokumentów regulujących proces personalny w wojsku oraz przeprowadzenia badania empirycznego. W trakcie pracy wykorzystano:

- 1) analizę krytyczno-poznawczą regulacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych. Źródła wtórne miały charakter formalnoprawny, a ich analiza została wykonana wspólnie z praktykiem, doktorantką zatrudnioną w jednostce wojskowej,
- 2) badanie o charakterze pilotażowym z wykorzystaniem metody kwestionariusza. Analizę danych przeprowadzono z wykorzystaniem arkusza Excel.

Celem badania była ocena realizacji procesu personalnego z perspektywy beneficjenta, jakim jest kadra oficerska wojska. Pytania w kwestionariuszu zostały pogrupowane w zagadnienia odzwierciedlające podejście oparte na kompetencjach w zakresie:

- powiązania zarządzania ludźmi ze strategią organizacji, indywidualną rolę pracownika w realizacji celów i praktyczną realizacją procesu personalnego,
- rozwoju kompetencji zawodowych, wykorzystania informacji zwrotnej do rozwoju kompetencji i wyzwań organizacji.

Badanie przeprowadzono w 2017 r. w ramach pracy naukowo-badawczej „Potencjał kompetencyjny Sił Zbrojnych RP” na grupie 101 oficerów uczestniczących w różnych formach szkolenia oraz kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej (tab. 1). Wśród respondentów były 2 kobiety, 93 mężczyzn, natomiast 6 osób biorących udział w badaniu nie zaznaczyło odpowiedzi. Fakt ten, mimo deklaracji ze strony zespołu badawczego o zapewnieniu anonimowości uczestnikom badania,

może wskazywać na ich obawy o możliwość identyfikacji ich tożsamości.

Tabela 1. Respondenci uczestniczący w badaniu według płci

Respondenci	Liczba respondentów	% respondentów
kobiety	2	2
mężczyźni	93	92
braki	6	6
ogółem	101	100

Źródło: opracowanie własne

W badaniu przeprowadzonym w ASzWoj nie było żołnierzy, których staż służby wynosiłby mniej niż 4 lata, 1 osoba zadeklarowała, że jej staż mieści się w przedziale od 5 do 8 lat, natomiast największy udział w badanej grupie stanowili żołnierze, których staż wyniósł powyżej 16 lat (83%). Spośród osób uczestniczących w badaniu 77 osób (76%) zajmowało stanowiska dowódcze. Jedna osoba nie podała informacji dotyczącej zajmowanego stanowiska.

## Kompetencje a realizacja procesu personalnego w wojsku – dyskusja stanu obecnego

**D**okumentem formalnym, który reguluje realizację procesu personalnego w wojsku jest Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z dnia 11.09.2003). W dokumencie tym znajdują się wytyczne dotyczące: zatrudnienia, powołania do zawodowej służby wojskowej, standardów kwalifikacyjnych na poszczególnych stanowiskach, ścieżki rozwoju, wynagradzania i zwalniania.

Wśród poszczególnych procedur personalnych znajduje się tylko jeden przykład wykorzystania kompetencji, którym jest ocena okresowa. Corocznemu opiniowaniu służbowemu, które jest realizowane w okresie od dnia 15 sierpnia do dnia 15 października, podlegają wszyscy żołnierze zawodowi (Dz.U. z dnia 11.09.2003, art. 26). „Opiniowanie służbowe żołnierza zawodowego ma: ocenić jego wywiązywanie się z obowiązków na stanowisku służbowym; oceniać jego kompetencje i predyspozycje; wyznaczać kierunki rozwoju zawodowego i określać potrzeby szkoleniowe opiniowanego żołnierza. Opinię służbową sporządza osobiście bezpośredni przełożony żołnierza zawodowego. Przy ocenie predyspozycji przełożony sporządzający tę opinię może zasięgnąć opinii psychologa jednostki wojskowej” (Dz.U. z dnia 11.09.2003, art. 26).

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych (Dz.U. z dnia 9 czerwca 2014 r.), oceniane są następujące kryteria, które mają zdecydowanie atrybuty kryteriów kompetencyjnych:



1. wywiązywanie się opiniowanego z obowiązków służbowych na stanowisku służbowym lub zadań służbowych w przypadku opiniowanego pełniącego służbę w rezerwie kadrowej – według następujących kryteriów:
  - jakość i terminowość wykonywania obowiązków lub zadań,
  - dyspozycyjność,
  - samodzielność i inicjatywa,
  - planowanie i organizacja pracy;
2. odpowiedzialność,
3. determinacja w dążeniu do celu,
4. trafność i szybkość podejmowania decyzji,
5. odporność na stres,
6. komunikatywność i umiejętność pracy w zespole,
7. stosowanie się do przepisów, norm i reguł,
8. rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji,
9. dbałość o sprzęt i mienie,
10. kultura osobista i dbałość o wygląd zewnętrzny.

Jak wynika z powyższego, polityka personalna rezerwy obrony narodowej precyzuje bardzo szczegółowo twarde zarządzanie zasobami ludzkimi: proces personalny i zasady jego realizacji. Jednak wprowadzenie jednego zestawu kompetencji dla wszystkich żołnierzy, który jest wykorzystany tylko do procesu opiniowania, stawia wiele znaków zapytania dotyczących prawidłowości zarządzania zasobami ludzkimi w wojsku.

Po pierwsze, w przypadku samego pozyskiwania żołnierzy do służby zawodowej, na wstępnym etapie selekcji nie bierze się pod uwagę aspektów posiadania predyspozycji, które powinien posiadać żołnierz. Bada się tylko profil kandydata pod względem psychologicznym i fizycznym, natomiast ustawa nie reguluje weryfikacji pod kątem posiadania kompetencji – standardów behawioralnych. Brak zdefiniowanych kompetencji minimalnych (progowych) do pełnienia służby w wojsku może prowadzić do ryzyka w sytuacjach kryzysowych, zarówno w czasie pokoju, jak i wojny. W przypadku wymagań kwalifikacyjnych przy powoływaniu żołnierzy do służby zawodowej, oprócz posiadanego przez kandydatów wykształcenia, a także udokumentowanych osiągnięć w zakresie dotychczas odbywanej służby, nie są brane pod uwagę żadne inne kryteria, obrazujące posiadane kompetencje i potencjał do ich dalszego rozwoju. Tak więc w procesie pozyskiwania kadr do wojska powinno się przemodelować standard naboru o wprowadzenie progowych kryteriów kompetencyjnych i metod ich diagnozy w jednostkach decydujących o zatrudnianiu żołnierzy.

Po drugie, w systemie opiniowania brak jest podziału na kompetencje podstawowe i dowódcze, co – zdaniem autorki – jest niezgodne z założeniami modelu kompetencji i stanowi bardzo dużą wadę tego procesu. Zdaniem autorki, należy zdefiniować i wprowadzić do karty opisu stanowiska dowódcy wymagania kompetencyjne, które powinny odzwierciedlać poziom rozwoju kompetencji dowódczych na trzech poziomach: podoficerskim, oficerskim-taktycznym; oficerskim-strategicznym. Wprowadzenie do procesu personalnego w wojsku formalnych kompetencji dowódczych może spowodować rozwój metod opiniowania, jak

również metod szkolenia na kursach dowódczych prowadzonych w jednostkach kształcenia wojska.

## Wyniki badań

### Perspektywa strategiczna kształtowania kompetencji oficerów

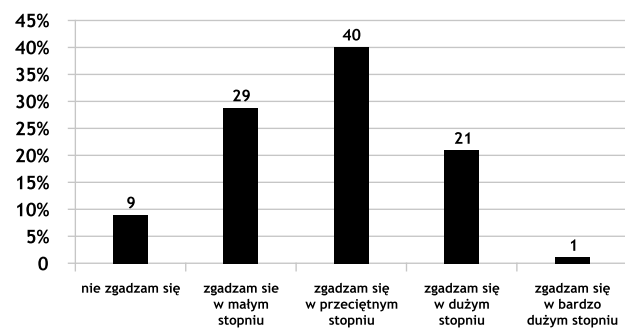
W kwestionariuszu zadano pytania dotyczące świadomości celów stawianych przed SZ w perspektywie strategicznej i operacyjnej, zgodnie z założeniem modelu kompetencji, który jest łącznikiem pomiędzy strategią organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Na rysunkach 1–4 przedstawiono odpowiedzi respondentów w wyżej wymienionym zakresie.

Przedstawione wyniki pokazują, że badani poddani w większości twardym i proceduralnym regulacjom (ustawy, rozporządzenia, procedury), w niewielkim lub co najwyżej średnim stopniu mają świadomość na temat celów stawianych Siłom Zbrojnym.

Wyżej oceniono świadomość w zakresie celów stawianych przed jednostką, w której służą badani. Jest to spowodowane przekazywaniem głównie mierzalnych celów krótkookresowych, ujętych w rozkazach.

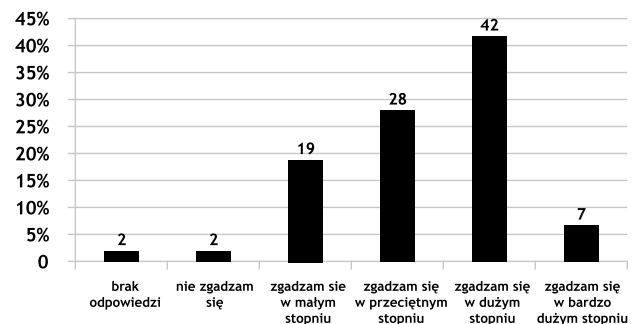
Jeśli chodzi o znajomość i świadomość strategii ZZL, jest ona bardzo niewielka. Powodem tego stanu rzeczy może być brak permanentnego doskonalenia zawodowego w zakresie tzw. zarządzania miękkiego. Badani znają tylko swoje cele, bo tylko z nich są rozliczani. Brak jest im umiejętności myślenia ogólnego i długookresowego.

Z powyższego wynika, że narzędzia ZZL nie są stosowane i wiele jest w tym zakresie do poprawienia.



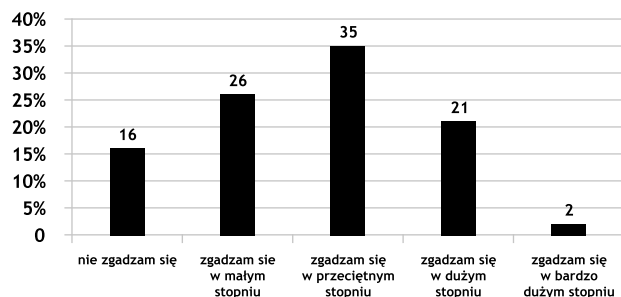
Rys. 1. Żołnierze znają najważniejsze cele stawiane Siłom Zbrojnym w Polsce

Źródło: opracowanie własne



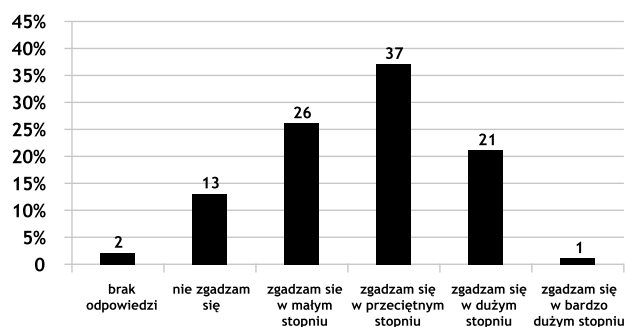
Rys. 2. Żołnierze znają cele i zadania, jakie realizuje jednostka, w której służą

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. W jednostce jest realizowana strategia zarządzania ludźmi

Źródło: opracowanie własne



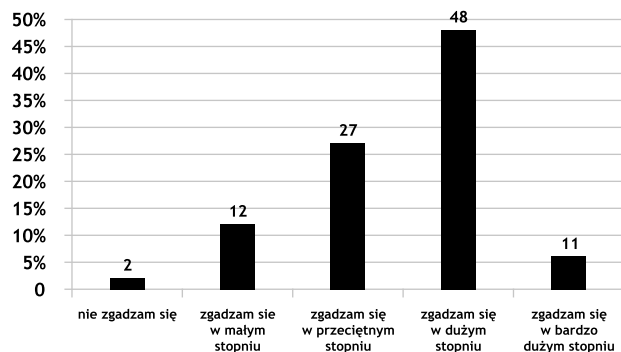
Rys. 4. Wojsko wykorzystuje nowoczesne narzędzia i techniki do zarządzania ludźmi

Źródło: opracowanie własne

### Świadomość roli oficera w realizacji celów Sił Zbrojnych

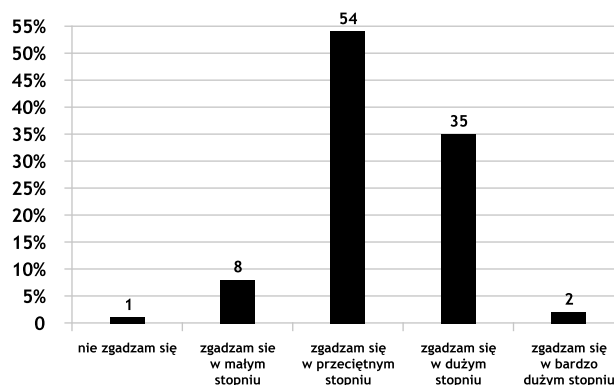
W kwestionariuszu zadano pytania dotyczące świadomości roli, jaką pełnią respondenci w realizacji celów resortu obrony narodowej jako podstawy do świadomego kształtowania zachowań na stanowisku zgodnie z oczekiwaniami organizacji (rys. 5 i 6).

O ile żołnierze znają własne zakresy obowiązków i swoje indywidualne cele stawiane przez przełożonych, o tyle w zakresie kompetencji dotyczących np. wiedzy i posiadanych umiejętności nie są zorientowani. Wynika to głównie z charakteru i stylu zarządzania w miejscu pracy.



Rys. 5. Żołnierze znają prawa i obowiązki przypisane do stanowiska pracy

Źródło: opracowanie własne

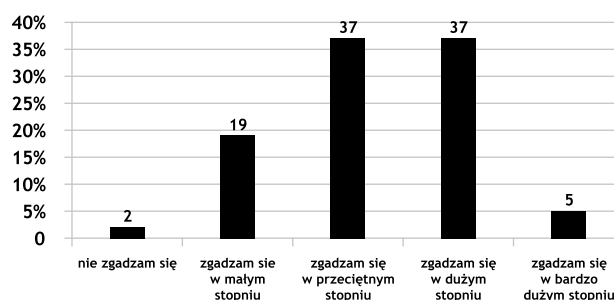


Rys. 6. Żołnierze znają najważniejsze wymogi (wiedza, umiejętności i postawy) stawiane im na poszczególnych stanowiskach w jednostce

Źródło: opracowanie własne

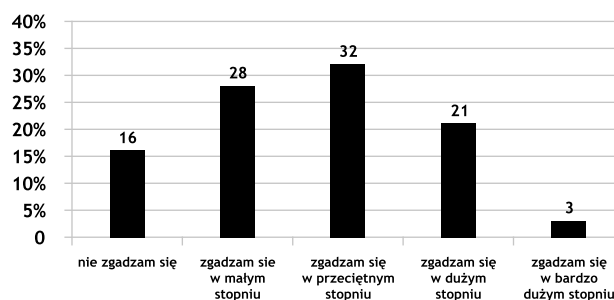
### Praktyczna realizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi w Sił Zbrojnych

W kwestionariuszu zadano pytania dotyczące świadomości realizacji procesu personalnego w SZ jako podstawy do kształtowania zachowań żołnierzy. Odpowiedzi na pytania prezentują rysunki 7-10.



Rys. 7. Żołnierze znają formalne zasady zatrudniania, rozwoju i oceny w jednostce, w której służą

Źródło: opracowanie własne

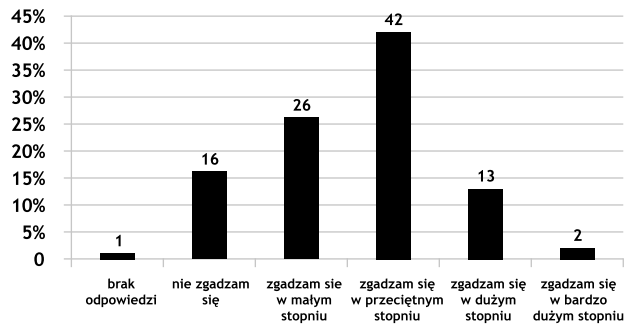


Rys. 8. W trakcie naboru do jednostki wiedza, umiejętności i postawy kandydatów są rzeczywiście weryfikowane przez komisję rekrutacyjną

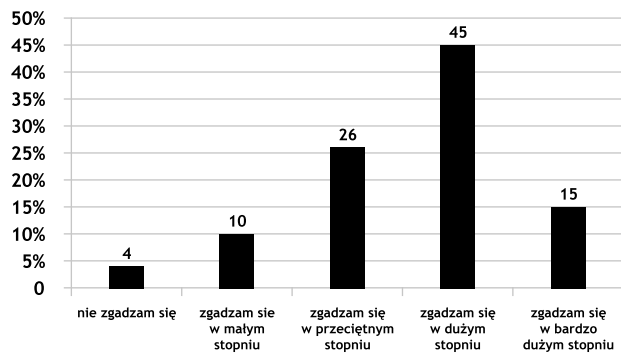
Źródło: opracowanie własne

Ze względu na istnienie jasnych, formalnych uwarunkowań pozyskiwania kadr, pracownicy rozpoznają zasady naboru i zatrudnienia. Nie jest to jednak spójne ze znajomością oceny wyników weryfikowanych przez powołane komisje weryfikacyjne.

Poza tym okresowa ocena pracy, wykonywana przez przełożonego nie jest zdaniem badanych obiektywna, ponieważ nie odnosi się do posiadanych przez pracowników kompetencji oraz umiejętności, co może powodować, iż jest nieobiektywna. Pomimo tego jednak istnieje u badanych dość duża świadomość możliwości negocjowania oceny i odniesienia się do niej.



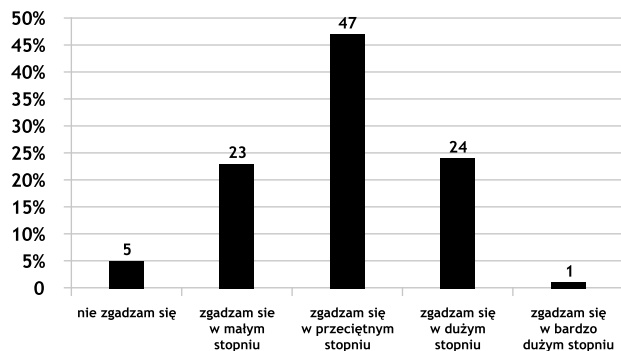
Rys. 9. Formalna ocena (opiniowanie) pokazuje rzeczywisty poziom wiedzy, umiejętności i postaw żołnierzy jednostki  
Źródło: opracowanie własne



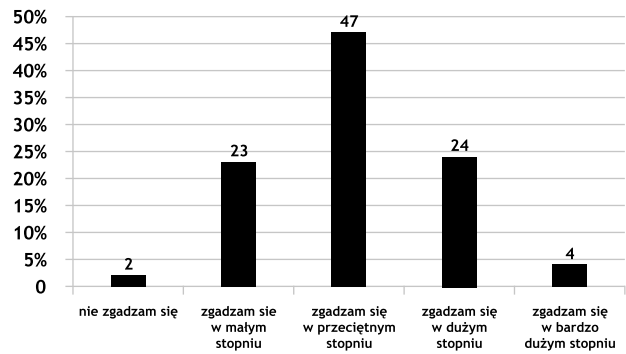
Rys. 10. Żołnierz ma możliwość odniesienia się do wyniku oceny służbowej  
Źródło: opracowanie własne

### Kształtowanie kompetencji a informacja zwrotna

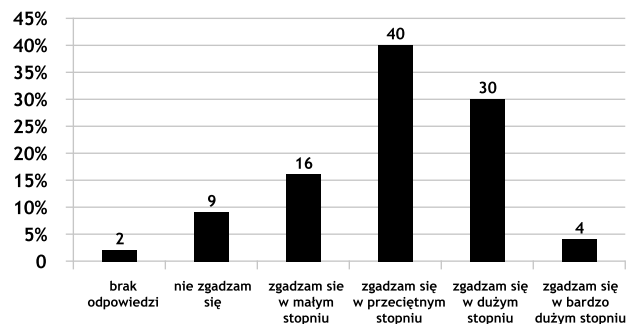
W kwestionariuszu zadano pytania dotyczące kształtowania zachowań pracowników SZ za pomocą informacji zwrotnej, podstawowego narzędzia wykorzystywanego do rozwoju kompetencji w organizacjach publicznych i biznesowych (rys. 11–13).



Rys. 11. W trakcie bieżącej realizacji zadań przełożony przekazuje informację zwrotną dotyczącą poziomu wiedzy, umiejętności i sposobu zachowania podwładnych  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 12. W trakcie bieżącej realizacji zadań przełożony zachęca do dzielenia się wiedzą przez podległych pracowników  
Źródło: opracowanie własne

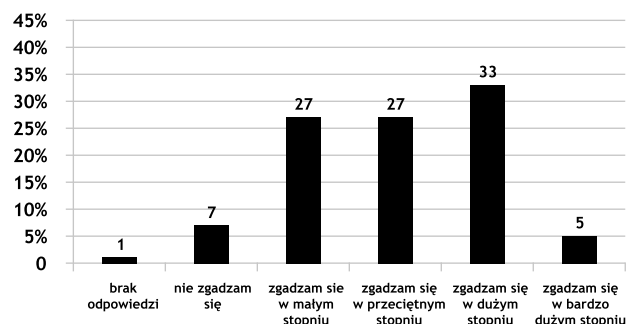


Rys. 13. Przełożony motywuje do zdobywania nowej wiedzy i doskonalenia umiejętności  
Źródło: opracowanie własne

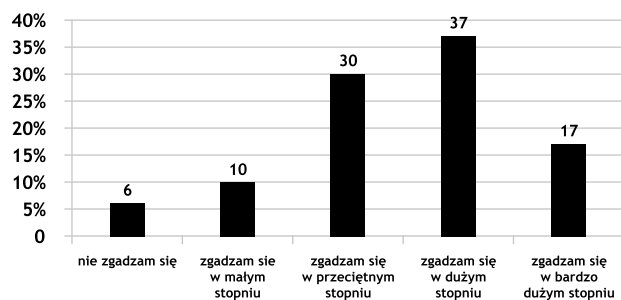
Ocena okresowa, a zwłaszcza informacja zwrotna przekazywana przez przełożonego nie skutkuje motywacją do zdobywania dalszej wiedzy zawodowej w wojsku. Dzielenie się wiedzą nie jest zachowaniem promowanym w wojsku – wynikiem tego może być jej zbytne sformalizowanie i traktowanie konieczności uczenia innych jako przykrego obowiązku.

### Rozwój kompetencji w praktyce wojskowej

W kwestionariuszu zadano pytania dotyczące realizacji działań w SZ doskonalących kompetencje, jako podstawy do oceny procesu rozwoju zgodnie z założeniami modelu kompetencji. Odpowiedzi na pytania prezentują rysunki 14–17.

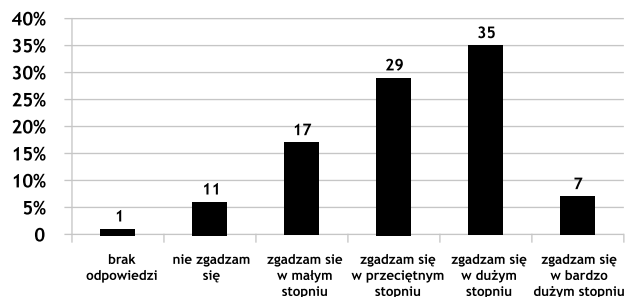


Rys. 14. Jednostka daje możliwość rozwoju kariery zawodowej tym, którzy posiadają wysokie kompetencje  
Źródło: opracowanie własne



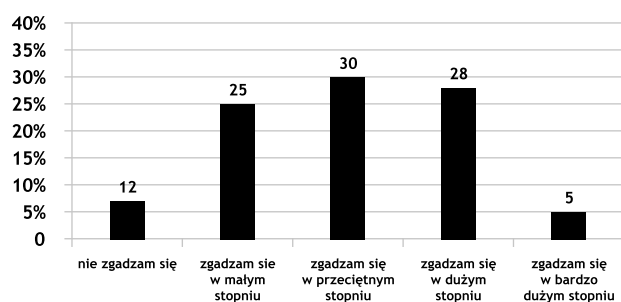
Rys. 15. Dobre relacje w jednostce umożliwiają rozwój kompetencji zawodowych

Źródło: opracowanie własne



Rys. 16. Wysyłając żołnierza na szkolenie, przełożeni biorą pod uwagę potrzeby wynikające z zadań realizowanych w jednostce

Źródło: opracowanie własne



Rys. 17. Wysyłając żołnierza na szkolenie, przełożeni biorą pod uwagę jego aspiracje zawodowe

Źródło: opracowanie własne

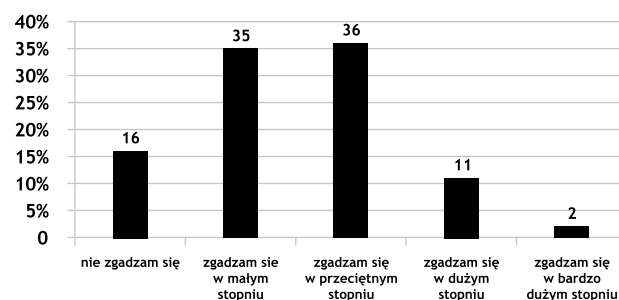
Według badanych, posiadanie wysokich kompetencji zawodowych sprzyja rozwojowi kariery zawodowej. Rozwój kompetencji żołnierzy, doskonalenie zawodowe i szkolenia są realizowane równolegle z przydzielaniem zadań i obowiązków. Rozwojowi sprzyjają niewątpliwie również dobre relacje z pracownikami i przełożonymi w miejscu pracy – pod tym względem istnieje tutaj spójność.

Jednak, jak pokazuje badanie, wojsko nie zawsze bierze pod uwagę indywidualne potrzeby rozwojowe i szkoleniowe żołnierzy. Niepokojący jest również fakt rozbieżności posiadanych kompetencji z zajmowanym stanowiskiem przez oficerów.

### Kompetencja a praca zespołowa

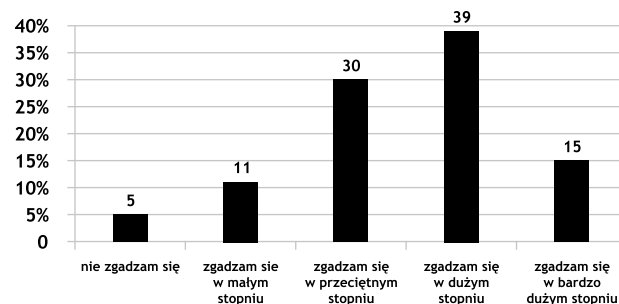
W kwestionariuszu zadano pytania dotyczące kształtowania zachowań zespołowych oraz budowania zespołów zadaniowych jako podstawy do kształtowania kompetencji w SZ. Odpowiedzi respondentów zaprezentowano na rysunkach 18–20.

Wyniki badania pokazują, że pracownicy organizacji wojskowej posiadają spore obawy o wyrażenie własnych poglądów i własnego zdania w kwestiach realizacji postawionych przed nimi zadań. Jest to związane ze zbyt sformalizowaniem procesów zarządzania i delegowania uprawnień. Podobnie kwestia ta ma się w aspekcie realizacji zadań w formie grupowej – dla zdecydowanej większości badanych praca zespołowa nie wiąże się z podniesieniem ogólnej efektywności w wykonywaniu zadań.



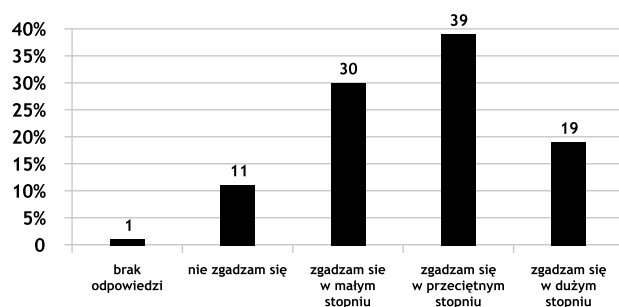
Rys. 18. Żołnierze nie mają obaw związanych z wyrażeniem własnego zdania na sprawy dotyczące wykonania zadania

Źródło: opracowanie własne



Rys. 19. Praca zespołowa w wojsku umożliwia rozwiązywanie złożonych problemów

Źródło: opracowanie własne



Rys. 20. Zespoły/sekcje tworzone w wojsku mają dużą samodzielność

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

W praktyce organizacji warunkiem wdrożenia kompetencji w organizacji jest ich wykorzystanie w procesie oceny potencjału pracowników. Zarówno analiza procedur personalnych, jak i opinii oficerów pokazuje, iż świadome, oparte na jasnych zasadach kształtowanie kompetencji w SZ jest obszarem wyma-

gającym zmiany. Podstawowym celem powinna być przebudowa funkcji personalnej i zaprojektowanie narzędzi do zarządzania ludźmi uwzględniających świadome kształtowanie kompetencji, promującej pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach zbieżnych z modelem funkcjonowania SZ. Rekomendowane są w tym zakresie rozwiązania sprawdzone w zarządzaniu kompetencjami:

- opracowanie modelu kompetencji w wojsku i jego wykorzystanie do modyfikacji narzędzi kadrowych: opisu stanowiska (KOSS) oraz formularza oceny okresowej (opiniowanie),
- włączenie do procesu pozyskiwania żołnierzy metod diagnozy kompetencji, takich jak np. wywiad kompetencyjny. Członkowie komisji kwalifikacyjnej powinni zadawać pytania sytuacyjne sprawdzające kompetencje (metoda STAR<sup>1</sup>) oraz wykorzystać zadania sytuacyjne (case study) w trakcie prowadzenia procesu selekcji kandydatów,
- włączenie do procesu oceny kandydatów na stanowiska dowódcze metody Assessment Centre/Development Centre oraz wykorzystanie do okresowej oceny kompetencji dowódczych narzędzi wykorzystywanych w biznesie, np. ocena 180° lub 360°.

---

**dr Maria Jabłońska-Wołoszyn**  
**Akademia Sztuki Wojennej**  
**Wydział Zarządzania i Dowodzenia**  
**ORCID: 0000-0001-8588-6899**  
**e-mail: m.wołoszyn@akademia.mil.pl**

### Przypis

- <sup>1</sup> STAR polega na: zapytaniu kandydata o konkretną sytuację z przeszłości (S – situation), ustaleniu konkretnych zadań, jakie realizował i za które odpowiadał w przeszłości (T – task), rozpoznaniu konkretnych działań (A – action) podejmowanych przez kandydata w celach realizacji tych zadań, samocenie konkretnych rezultatów uzyskanych przez kandydata (R – result).

### Bibliografia

- [1] Dubois D., Rothwell W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- [2] Jabłońska-Wołoszyn M. (2016) *Elementy polityki personalnej a kultura organizacyjna*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Difin, Warszawa, s. 133–142.
- [3] Jabłońska-Wołoszyn M. (2012), *Aspekty wdrożeniowe wykorzystania kompetencji w ZZL*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, zeszyt 15, s. 199–213.
- [4] Łydka W. (2015), *Dysfunkcje w doskonaleniu kompetencji przywódczych oficerów*, [w:] *Kompetencje społeczne w kierowaniu i dowodzeniu Siłami Zbrojnymi. Teoria i praktyka*, WCEO, Warszawa.
- [5] Majewski T. (2012), *Zarządzanie kompetencjami*, AON, Warszawa.

- [6] Majewski T. (2013), *Rozwój zawodowy kadr dowódczych w Siłach Zbrojnych*, Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa.
- [7] Nowakowska-Krystman A., Piotrowska-Trybull M., (2016), *Przemiany w Siłach Zbrojnych w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania*, [w:] K. Krukowski, S. Sasak (red.), *Tendencje we współczesnym zarządzaniu publicznym*, Studia i Monografie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- [8] Predel G. (2015), *Korzystanie z kompetencji społecznych przez kadrę dowódczą Sił Zbrojnych RP*, [w:] *Kompetencje społeczne w kierowaniu i dowodzeniu Siłami Zbrojnymi. Teoria i praktyka*, WCEO, Warszawa.
- [9] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych, Dz.U. z dnia 9 czerwca 2014 r.
- [10] Sienkiewicz Ł. (red.), (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, IBE, Warszawa s. 68–71.
- [11] Trochowska K. (2016), *Kompetencje międzykulturowe dla bezpieczeństwa i obronności. Teoria i praktyka*, AON, Warszawa, s. 17–39.
- [12] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dz.U. z dnia 11.09.2003 r.

---

### Use of Competences in the Process of Human Resources Management of Armed Forces in Poland

---

#### Summary

The military is a public organisation, which like other organizations of this sector is subject to a trend of organisational and operational efficiency improvement. Recently the term “competence” has appeared here, which is not associated with military rank or permission level but with the standard behaviour – competency model – of soldiers reviewed. The aim of this study is to present a practical use of competences in the process of managing people in the military. In the empirical part, the HR process in the army has been evaluated in terms of using competence-based solutions in the army. The paper also presents the results of a survey conducted among officers, which covered the strategic perspective of shaping officers’ competences, awareness of the officer’s role in achieving the objectives of the Polish Armed Forces, practical implementation of human resources management in the army and the conditions for developing competences in practice. The conclusions demonstrate a need for a greater use of competence management in the implementation of HR process in the Armed Forces.

#### Keywords

competence management, personal process, human resource management, Armed Forces



# ANALIZA PORÓWNAWCZA SERWISÓW DYSTRYBUTORÓW GIER KOMPUTEROWYCH

DOI: 10.33141/po.2019.02.06

Witold Chmielarz, Oskar Szumski

## Wprowadzenie

Zasadniczym celem niniejszych badania jest identyfikacja cech charakterystycznych jakości wybranych serwisów internetowych dostawców gier komputerowych. Jest to kolejne z serii badań podjętych w środowisku młodzieży akademickiej nad możliwościami wykorzystania gier komputerowych w edukacji, rozrywce, sporcie itp. – tym razem podjęte od strony platform dystrybucyjnych zapewniających dostęp do różnego rodzaju gier. Cyfrowa dystrybucja gier komputerowych jest tu traktowana jako metoda rozpowszechniania pomiędzy graczy produktów (odpowiednich plików instalacyjnych lub kodu niezbędnego do uruchomienia aplikacji za pośrednictwem Internetu) przez wydawcę (dystrybutora). Rozpowszechnianie odbywa się za pośrednictwem odpowiedniej platformy, która zapewnia wsparcie w procesie sprzedaży i posprzedażowej obsłudze klienta.

Badania zapoczątkowano na zamówienie jednej z firm komputerowych działających na rynku gier cyfrowych. Początkowo miały charakter rozpoznawczy i dotyczyły statystyk graczy w środowisku uczelnianym, np.: ilości graczy, urządzeń, z których korzystają do gier, częstotliwości grania i zakresu gier oraz ich rodzajów i najczęściej wykorzystywanych tytułów. Następnie rozpatrywano problemy związane z traktowaniem gier jako sportu i rozrywki. Kolejnym krokiem była weryfikacja możliwości wykorzystania gier do celów dydaktycznych. Przedostatnim etapem badań była analiza najpopularniejszych w Polsce sklepów dostarczających gry komputerowe. Kontynuacją badań stała się w tym kroku analiza wybranych serwisów dystrybutorów gier komputerowych.

Według raportu, dotyczącego światowego rynku gier, zaprezentowanego przez serwis Newzoo.com, wartość całego rynku w 2018 roku wyniesie 137,9 mld dolarów (121,7 mld dolarów w 2017 r.), co oznacza wzrost o 13,3% w stosunku do 2017 roku (Newzoo, 2018). Według SuperData, światowy rynek gier w 2017 r. wyniósł 108,4 mld dolarów (SuperData Research, 2018a), a wzrost w kwietniu 2018 r. wyniósł 23% w stosunku do roku ubiegłego (SuperData Research, 2018b). Pomimo zastosowania innych założeń, w obydwu podejściach wartość rynku gier w bieżącym roku wyniesie powyżej 130 mld dolarów i będzie się charakteryzowała dwucyfrowymi wzrostami. Dominującą platformą na omawianym rynku są urządzenia mobilne, których udział

wyniesie ponad połowę, a pozostała część przypadnie na komputery osobiste i konsole (Newzoo, 2018; SuperData Research, 2018b). Jest więc to rynek wysoce rozwojowy i wart analiz. Warto podkreślić to, że udział platform cyfrowej dystrybucji gier komputerowych w rynku gier PC wynosi około 92% (Lifewire, 2017). W literaturze można wskazać źródła oceniające wpływ platform cyfrowej dystrybucji gier na graczy (Polygon, 2014) lub na środowisko naturalne (Buonocore, 2016), brak jest jednak oceny porównawczej poszczególnych platform przez użytkowników.

Przeprowadzona analiza ma za zadanie wskazanie, które witryny internetowe rozpowszechniające gry komputerowe w najwyższym stopniu spełniają preferencje użytkowników, według grup wskaźników omówionych poniżej.

## Założenia metodyki badawczej i opis próby badawczej

Badania dotyczące rynku gier w Polsce zostały zlecone autorom przez jednego z dystrybutorów gier komputerowych obecnych na rynku. Firma zleciła to badanie, ponieważ przygotowuje się do uruchomienia platformy dystrybucji cyfrowej gier. Założeniem badania było, że próbę badawczą ma stanowić społeczność studencka, ponieważ jest to grupa docelowa firmy.

Podczas analizy brano pod uwagę cztery następujące platformy: GOG (CD Projekt – Polska), Origin (Electronic Arts Inc. – USA), Steam (Valve Corporation – USA) oraz Uplay (Ubisoft Entertainment – Francja). Uzasadnieniem ich wyboru była największa w Polsce rozpoznawalność i popularność wykorzystania (liderzy segmentu) oraz zróżnicowanie lokalizacyjne właścicieli. Wybór ten został zweryfikowany przez dodatkowe analizy częstości pojawiania się poszczególnych platform w pierwszej setce komunikatów Google oraz wyniki wstępnej części ankiety przeprowadzonej wśród studentów.

Analiza została podzielona na następujące części:

- częstotliwość korzystania z gier, urządzeń, platformy oraz płatności,
- analiza porównawcza serwisów internetowych firm dystrybutorów,
- uwagi i komentarze oraz wnioski użytkowników.



W niniejszym artykule nie brano pod uwagę aplikacji instalowalnych, które stanowią temat innych badań. Skoncentrowano się natomiast na analizie serwisów omawianych platform:

- Valve Corporation (<https://store.steampowered.com>),
- Electronic Arts Inc. (<https://www.origin.com>),
- Ubisoft Entertainment (<https://store.ubi.com>),
- CD projekt (<https://www.gog.com>).

Analizę serwisów internetowych przeprowadzono według zweryfikowanego we wcześniejszych badaniach (Chmielarz, Szumski, 2016; 2017) zestawu trzydziestu siedmiu wskaźników, podzielonych na dziewięć grup:

- 1) przejrzystość strony (pierwsze wrażenie, ocena wizualna, nagromadzenie elementów, graficznych, rozmieszczenie elementów, kolorystyka, liternictwo),
- 2) obsługa strony (sposób rejestracji, intuicyjność, umiejscowienie narzędzi nawigacyjnych, funkcjonalność narzędzi nawigacyjnych, warunki korzystania, ograniczenia dla niezarejestrowanych użytkowników),
- 3) jakość informacyjna (ilość informacji na stronie, łatwość dostępu do informacji, możliwość zadania pytania, sposób zadania pytania),
- 4) jakość wyszukiwarki produktów (ilość modyfikacji, ilość filtrów (kryteriów), trafność odpowiedzi, przejrzystość układu wyników),
- 5) reklamy na stronie (umiejscowienie okien, nachalność reklam, trafność rekomendacji),
- 6) jakość procesu zamówień (możliwości różnych rodzajów płatności, klarowność procesu zamówienia, informacja o spodziewanym czasie dostawy),
- 7) sposób dystrybucji produktów (obsługiwane platformy końcowe DRM (Digital Right Management)), obsługiwane systemy operacyjne, sposób uzyskania praw dostępu, reaktywacja praw dostępu),
- 8) sposób prezentacji produktu (informacje o produkcie, wymagania sprzętowe niezbędne do jego użytkowania, przejrzystość informacji, informacje powiązane),
- 9) promocje sprzedaży (rabaty na jednorazowe zakupy, promocje dla okazjonalnych klientów, programy lojalnościowe dla stałych klientów).

W dynamicznym i złożonym środowisku rynkowym oraz wysokiej innowacyjności i konkurencyjności rozwiązań powstają następujące pytania:

- jakie cechy charakterystyczne i formę powinno przyjąć oprogramowanie witryn i platform internetowych, aby zwiększyć ich atrakcyjność dla klienta?
- który z zestawów atrybutów i funkcjonalności tych witryn wydaje się najważniejszy?

Odpowiedzi na te pytania może przynieść gruntowna analiza wymagań użytkowników platform internetowych. Potrzebne do tego celu są badania ilościowe i jakościowe użytkowników ze względu na wykorzystanie oprogramowania oraz – z drugiej strony – źródeł ich pozyskania – witryn internetowych. Ze względu na nieliczne i wrywkowe badania dotyczące tej sfery zarówno w literaturze krajowej (Ziemia, 2008; 2016; Wielki, 2012), jak i zagranicznej (Nielsen, 2003; 2013; 2014)

oparto się na własnym podejściu, składającym się z poniższych etapów:

- wybór grupy testowej,
- skonstruowanie internetowej ankiety charakteryzującej serwisy i platformy dystrybucyjne z punktu widzenia klienta,
- weryfikacja ankiety na podstawie grupy testowej, wybór najistotniejszych z punktu widzenia klienta kryteriów oceny,
- identyfikacja najważniejszych czynników wpływających na zachowania klienta serwisów i platform dystrybucyjnych oraz udostępnienie poprawionej ankiety ponownie w Internecie wraz z rozpowszechnieniem informacji o możliwości jej wypełnienia,
- analiza i dyskusja zebranych wyników,
- sformułowanie wniosków z przeprowadzonych badań i rekomendacje projektowe dla serwisów komputerowych.

Do oceny każdego wyszczególnionego kryterium stosowano uproszczoną, standaryzowaną skalę punktową Likerta, wykorzystywaną we wcześniejszych badaniach (Chmielarz, Szumski, 2017), gdzie 1 oznaczało najniższą ocenę, a 5 – najwyższą. Wyboru sklepów internetowych z grami dokonano na podstawie częstotliwości występowania na liście pierwszych stu pozycji w Google po wpisaniu hasła „*witryny dystrybutorów gier*” i „*platformy dystrybutorów gier*”. Lista ta została skorygowana przez uwzględnienie opinii studentów, intensywnie grających w gry komputerowe za pośrednictwem platform cyfrowych.

Badania zostały przeprowadzone w drugiej połowie listopada 2017 r. na próbie badawczej 713 osób ze środowiska akademickiego (studentów Wydziału Zarządzania UW oraz Akademii Finansów i Biznesu Vistula). Próba została dobrana w sposób dogodny, jednak wprowadzono elementy losowości poprzez losowanie grup studenckich, w których było przeprowadzone badanie. Odpowiedzi udzieliło 549 osób (ponad 77% respondentów), spośród których – po dokładnej analizie – pełnych odpowiedzi dotyczących wybranych czterech platform – udzieliło 368 osób, co stanowi 67% udzielających odpowiedzi. Wśród ankietowanych 33% korzysta z innych platform niż cztery wybrane do analizy. Ponad 20% studentów deklaruje, że nie gra w gry w ogóle.

Ankieta została przeprowadzona w postaci internetowej (na serwerach Wydziału Zarządzania UW). Odbyła się w dwóch turach. W pierwszej ustalono, m.in., które z platform dystrybucyjnych są najpopularniejsze wśród studentów oraz które kryteria oceny są najbardziej odpowiednie do oceny serwisów internetowych dystrybutorów i – osobno aplikacji końcowych platform internetowych. W drugiej – dokonano analizy serwisów i aplikacji końcowych według ustalonych przez użytkownika kryteriów dla czterech wymienionych wcześniej najpopularniejszych wśród studentów platform internetowych dystrybutorów gier komputerowych.

Ankiety wypełniło poprawnie 368 osób, oceniających tylko te serwisy internetowe, które były im znane spośród wyróżnionych czterech witryn. Niektórzy z nich oceniali dwa (55 osób) lub trzy serwisy (26 osób). To sprawiło, że w sumie dostarczono 446 obserwacji. GOG oceniało 116 osób, Origin – 121, Uplay – 108 i Steam 103 osoby. Wśród ankietowanych było 72,55% kobiet i 27,45% mężczyzn.



Średni wiek ankietowanych wynosił 20,6 lat (z przedziału 20–23 lata), co było typowe dla studentów studiów licencjackich i inżynierskich, głównie z wykształceniem średnim (ponad 94%). Wykształcenie licencjackie posiadało 4,08%, a wyższe – 1,36%. Ponad 42% respondentów było studentami niepodjętymi pracy, a prawie 58% studentami pracującymi. Prawie 30% ankietowanych deklaroowało pochodzenie z miasta o liczbie powyżej 100 tys. mieszkańców, ponad 26% z miast 11–100 tys. mieszkańców, a ponad 43% ze wsi lub miast do 10 tys. mieszkańców.

## Wyniki badań serwisów dystrybutorów gier komputerowych

**A**nkieta była podzielona na cztery części: część wstępną obejmującą osiem pytań, część analityczną (37 pytań dotyczących serwisów oraz 6 pytań dotyczących aplikacji), pole opinii, komentarzy i rekomendacji użytkowników, a także metryczki, zawierające dane, charakteryzujące próbę badawczą.

Do analizy uzyskanych danych zastosowano metodę analizy punktowej. Każdy z ankietowanych oceniał subiektywnie poszczególne kryteria. Oceny były następnie sumowane, dokonywana była ich strukturyzacja i uśrednienie, a następnie odniesienie do maksymalnie możliwej do uzyskania oceny każdego wskaźnika, zarówno w przekroju serwisów/aplikacji, jak i kryteriów ich oceniających.

Metoda punktowa krytykowana jest za subiektywizm ocen, lecz jednocześnie uważa się, że masowość badań uśrednia subiektywizm ocen. Prostota dokonywanych ocen sprawia, że respondenci popełniają stosunkowo mało błędów i uczestniczą w takich ankietach chętniej niż w ankietach dostosowanych do innych rodzajów metod. Stosunkowo łatwa jest także interpretacja uzyskanych wyników. Z doświadczenia autorów wynika zaś, że w przypadku analizy porównawczej witryn internetowych uzyskuje się za jej pomocą wyniki nie gorsze niż za pomocą innych, bardziej wyrafinowanych metod (AHP/ANP, Electre, Promethee i inne) (Chmielarz i in., 2011).

Pierwsze z pytań dotyczyło momentu, od którego osoby korzystające z platform dystrybucji zaczynały grać w gry komputerowe. Prawie 53% respondentów przyznało, że gra od szkoły podstawowej, ponad 12% od wieku przedszkolnego, niemal 11% od czasu gimnazjum, szkoły średniej i studiów, a 24% w ogóle nie gra.

Spośród grających prawie 47% gra okazjonalnie (raz, dwa razy w miesiącu), blisko 21% kilka razy w tygodniu, 15% kilka razy w miesiącu, ponad 10% bardzo rzadko – kilka razy w roku, a ponad 7% codziennie. Po uszczerłowaniu tego pytania okazało się, że 59% gra jedynie poniżej godziny tygodniowo, a 16% tylko 1–2 godziny tygodniowo. Ponad 21% gra od 3 do 12 godzin tygodniowo. Powyżej 13 godzin – czyli prawie 2 godziny dziennie gra blisko 4% respondentów.

Trzydzieści procent grających używa do gier wyłącznie smartfona, ponad 23% PC, 19% kombinacji PC/notebooka, ponad 20% konsoli lub konsoli przenośnej, a 8% tabletu.

Kolejne pytanie dotyczyło platform na PC lub konsolę, na której studenci mają swoje konta. Ponad 25% posiada konto na platformie Origin, ponad 21% na Steam, po prawie 10% na GOG i Uplay, a pozostałe 33% na Windows Store, Xbox Games Store, Battle Net, PlayStation Store i Nintendo eShop.

Ponad 53% uważa się za doświadczonych graczy (długi staż i szerokie spektrum gier, w które grali), 9% za graczy zaawansowanych (grają prawie codziennie, w różne gry na różnym sprzęcie co najmniej od szkoły podstawowej), 15% uważa się za graczy dorywczych (nowicjusze albo osoby grające jedynie okazjonalnie, np. raz w miesiącu czy kwartale), a 23% nie gra w ogóle.

Studenci grają głównie w gry, które nie wymagają opłat – 74% miesięcznie nie wydaje na nie ani złotówki. Z pozostałych 26% tylko 13% wydaje do 20 zł, a niewiele ponad 1% wydaje ponad 100 zł.

## Analiza wyników badania witryn internetowych

Analizy wyników oceny witryn internetowych wyróżnionych dystrybutorów gier komputerowych dokonano w dwóch przekrojach: według serwisów oraz według kryteriów ocen. Pierwszy przekrój powstał przez wyciążenie średnich ocen uzyskanych dla wszystkich kryteriów szczegółowych. Ocena dla kryterium szczegółowego była obliczona jako jej procentowy udział w potencjalnie maksymalnej ocenie, jaką można było uzyskać podczas realizacji danego kryterium (była równa ilości kryteriów razy najwyższa ocena, czyli 1). Ranking witryn od najwyższej ocenianej do najniższej prezentował się następująco:

- 1) Steam 68,57%,
- 2) Origin 66,50%,
- 3) Uplay 65,99%,
- 4) GOG 65,92%.

Wszystkie witryny biorące udział w rankingu osiągnęły oceny przekraczające 50% możliwej do uzyskania oceny, tak więc klienci na ogół są zadowoleni z oferowanych przez nie usług. Średnia ocena w oczach respondentów wyniosła 66,74%. Spośród analizowanych serwisów najwyższe uznanie zdobył Steam z oceną ponad 68%, najniższą ocenę GOG – prawie 66%. Tak więc rozrzut wyników mieści się przedziale 3%, co jak na witryny internetowe jest bardzo niskim wynikiem. Najwyższa ocena Steam została spowodowana najwyższą spośród analizowanych witryn oceną takich grup kryteriów, jak: sposób dystrybucji produktów, przejrzystość strony, jakość wyszukiwarki produktów oraz jakość procesu zamówień – gdzie średnia ocena tych czterech kryteriów wynosiła 72%. Najniższa ocena witryny GOG wynikała z uzyskania najniższej oceny w trzech kategoriach: reklam na stronie, jakości informacji oraz obsłudze strony, ze średnią z tych trzech kryteriów równą tylko 63%. Origin, gdzie najlepiej oceniono sposób prezentacji produktu i Uplay (najlepsze *promocje*) zajęły środkowe pozycje. Ponad średnią z wyników znalazł się jedynie serwis Steam wyższy od średniej o niecałe 2 punkty procentowe. Ocena pozostałych serwisów znalazła się nieco poniżej średniej.

Spośród wszystkich dziewięciu grup kryteriów powyżej zostały ocenione sposób prezentacji produktu (76,63%), jakość procesu zamówień (72,05%) oraz jakość wyszukiwarki produktów (69,67%). Świadczy to o pragmatyzmie projektantów witryn, którzy przede wszystkim zwracają uwagę na najważniejsze z punktu widzenia sprzedaży czynniki mogące zachęcić do ponownego odwiedzenia serwisu. Najgorzej została oceniona jakość reklamy na stronie (55,02%), jakość informacyjna (61,51%) i promocja sprzedaży (64,08%). Jest to interesujące zjawisko świadczące o coraz większej (w stosunku do poprzednich badań witryn internetowych) niechęci do nadmiaru reklam na stronie internetowej. Rozrzut pomiędzy ocenami jest tu bardzo duży – sięga 23 punktów procentowych. Powyżej średniej, wynoszącej 66,74%, mamy do czynienia z czterema grupami kryteriów – oprócz wymienionych na pierwszych trzech pozycjach powyżej średniej oceniona została również obsługa strony (67,15%). Obliczenia te przedstawiono na rysunku 1.

Wśród rozpatrywanych witryn najlepiej zostały ocenione kryteria na witrynie Steam – aż 15 z nich zajęło pierwszą pozycję wśród wyselekcjonowanych do analiz, a tylko 7 – pozycję ostatnią. Drugą witryną była Origin, w której 9 pozycji oceniono jako najlepsze, a 7 jako najgorsze na tle pozostałych. Pozostałe dwa miejsca trudniej jest ocenić, ponieważ witryna platformy GOG miała 8 najlepiej ocenionych kryteriów, ale aż 16 ocenionych najgorzej, a witryna platformy Uplay – co prawda tylko 5 ocenionych najlepiej, ale o 5 mniej niż GOG ocenionych najgorzej. Najlepiej ocenione zostały: informacje o produkcie – 84,67%; wymagania sprzętowe i przejrzystość informacji na platformie Origin (wszystkie ponad 80% maksymalnej oceny satysfakcjonującej użytkownika); przejrzystość układu wyników, trafność odpowiedzi i łatwość dostępu na platformie Steam (wszystkie powyżej 74%). Na platformie GOG były to: sposób rejestracji, intuicyjność i funkcjonalność narzędzi nawigacyjnych

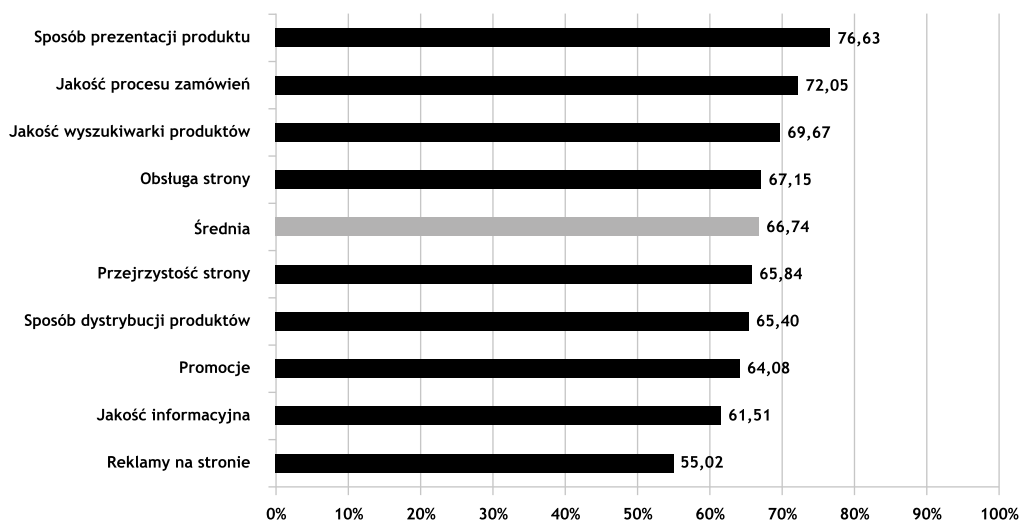
(powyżej 71% dla wszystkich). Na platformie Uplay było to nagromadzenie elementów graficznych (77,56%) i znacznie poniżej średniej: rabaty na jednorazowe zakupy i kolorystyka (powyżej 68%). Średnio najgorzej w ocenie respondentów wypadły takie kryteria, jak: nachalność reklam (43%), sposób zadawania pytań (51%) oraz ograniczenia dla niezarejestrowanych użytkowników (53%). Najgorzej ocenione zostały reklamy na witrynie platformy Origin – 42%, a najlepiej na witrynie platformy Uplay – 44%. Rozrzut pomiędzy średnimi ocenami kryterium maksymalnego i minimalnego wynosił 38%.

### Uwagi, komentarze i wnioski użytkowników

Analiza omawianych witryn wskazała na pewne cechy wspólne, np. nie dopuszczają reklam pozostałych sklepów, serwisów i platform dystrybuujących gry, na każdej jest dobrze widoczne logo, w głównej sekcji strony znajduje się duży baner z promowaną w danym momencie grą. Warto również podkreślić, że ogólny układ i struktura serwisów (oprócz Origin) są bardzo podobne, wręcz szablonowe w porównaniu z innymi sklepami internetowymi. Dokładna analiza komentarzy i opinii graczy pozwoliła sformułować wnioski przedstawione w tabeli 1, pogrupowane według witryn, w kolejności rankingu oceny.

Na podstawie pogłębionej analizy witryn można wskazać dodatkowe podobieństwa:

- Steam i Uplay prezentują tylko kilka produktów z listy, pełna lista dostępna jest po zatwierdzeniu przycisku Wyszukaj; natomiast Steam przedstawia w propozycjach pełną informację ze zdjęciem i ceną, Uplay – podpowiada jedynie nazwy produktów,
- na platformach Steam i GOG można w wygodny sposób przemieszczać się, uzyskując szczegółowe informacje o produktach; ponadto w ich opisie są informacje o platformach sprzętowych, na które są przeznaczone (PC, Linux, przy niektórych VR – okulary virtual reality),



Rys. 1. Średnie udziały realizacji funkcjonalności serwisów poszczególnych platform w wartości maksymalnie możliwej w procentach

Źródło: opracowanie własne

- wyszukiwarki działają dla każdej z analizowanych witryn bardzo przyjaźnie dla użytkownika, który otrzymuje podpowiedzi już po wpisaniu kilku liter; wyróżnić jednak należy GOG oraz Origin, wszystkie wyniki wyszukiwania są od razu prezentowane na stronie (jeśli się nie mieszczą, to wyświetlana jest ich ilość).

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzone badania ankietowe, uzupełnione opiniami i komentarzami klientów sklepów z grami komputerowymi (zachowano oryginalną pisownię respondentów), prowadzą do następujących wniosków:

- większość użytkowników jest zadowolona z wyglądu i funkcjonowania serwisów dystrybuujących gry komputerowe, o czym świadczą (w większości) wysokie oceny (powyżej 50%) wyspecyfikowanych kryteriów i ich wysokie średnie zarówno w przekroju rozpatrywanych firm, jak i zbioru kryteriów oceny,
- respondenci podkreślają, że w przypadku analizowanych serwisów najbardziej cenią sobie cechy, które pozwalają

łatwo zorientować się w zawartości gry (informacje o produkcie – średnio 83% i ich przejrzystość średnio ponad 78%), zorientować, czy będą w stanie wykorzystać wszystkie możliwości gry (wymagania sprzętowe – ponad 78%), łatwość rejestracji i płatności (sposób rejestracji czy możliwości płatności – powyżej 72% aprobaty),

- najniżej respondenci oceniają nachalność reklam w serwisie (ponad 43%), pomimo faktu, że są to głównie autopromocje,
- ponieważ większość korzystających z platform uważa się za graczy czy nawet zaawansowanych graczy (razem 65%), nie interesuje ich sposób i możliwość zadania pytania (51% i odpowiednio 56%), jak również ograniczenia dla niezarejestrowanych użytkowników; większość platform nie jest więc przeznaczona dla nowicjuszy,
- klienci cenią sobie prostotę i przejrzystość analizowanych stron i wyników oraz łatwość i intuicyjność w posługiwaniu się nimi; stąd witryna internetowa sprzedającego gry komputerowe musi być łatwa i przejrzysta w obsłudze, a klient nie może mieć problemu ze znalezieniem interesującego go produktu,

Tabela 1. Charakterystyka platform gier komputerowych z punktu widzenia graczy

Platforma	Charakterystyka
Steam	<p>posiada bardzo przejrzysty układ strony, w ciemnych barwach; układ i struktura jest czytelna, a wyróżnione zielonym kolorem elementy, ważne dla sprzedawcy, są łatwe do znalezienia, istnieje dużo wersji językowych, w tym polska,</p> <p>przyjazna dla użytkownika – interaktywnie reaguje na poruszanie się po stronie wyświetlając dodatkowe informacje,</p> <p>bardzo dobrze przygotowana prezentacja produktowa: krótki opis produktu, popularne tagi, podczas wejścia na stronę startuje film ze scenami z gry oraz kilka ekranów ze scenami z gry na zachętę; ważną informacją dla klienta jest system ocen, prezentowany pod opisem gry, zawierający: zestawienia najnowszych ocen oraz ogólną ocenę zbiorczą,</p> <p>bardzo dobrze opracowany koszyk zakupowy – każdy dodany zakup prezentowany jest w postaci: zdjęcia, opisu, listy systemów, w jakich działa, jest podana cena oraz dodatkowe informacje dla kupującego,</p> <p>promocje sprzedaży są bardzo mocną stroną serwisu, np.: promocje weekendowe (obniżka na wszystkie produkty danego wydawcy), promocje na określony tytuł lub jakąś kolekcję, możliwość użytkowania pełnej wersji od piątku do niedzieli itp.,</p> <p>produkty, które mogą tworzyć jakieś zestawy tematyczne lub posiadają płatne rozszerzone wersje można zawsze zakupić w kilku wersjach: w podstawowej, specjalnej edycji z gadżetami albo w wersji z wybranym zestawem dodatków.</p>
Origin	<p>główna strona posiada minimalistyczny wystrój i układ, daleki od typowej witryny sklepu internetowego, jest jednak bardzo przejrzysta i łatwa w poruszaniu się, ale pozostawia wrażenie nakierowanej nie na nowicjusza, a na gracza, który miał już z nią do czynienia,</p> <p>łatwe do zauważenia, duże pole wyszukiwania, przycisk do logowania oraz rejestracji.</p> <p>duże banery reklamowe ze scenami z gier oraz zdawkowe informacje o produktach,</p> <p>duży wybór możliwości zmiany języka wyświetlanej strony, w tym język polski,</p> <p>poruszanie się po menu jest łatwe, dostarcza zrozumiałe i logiczne informacje,</p> <p>występuje problem z szybkim poruszaniem po stronie, np. w sekcji Origin Access podawane są informacje o dostępnych tytułach przy zakupie abonamentu, ale – nawet po kliknięciu – nie o ich zawartości; podobnie jest z informacją, na jakie platformy przeznaczone są te tytuły,</p> <p>zgodnie z informacjami ze strony producenta platforma dostępna jest na PC oraz Mac, ale niestety dostępność na Mac nie jest pełna (Origin Access tylko w wersji PC),</p> <p>prezentacja produktu jest w pełni nowoczesna: krótki opis zawartości, informacje o możliwości zakupu, możliwość pobrania wersji testowej; natomiast filmy czy sceny z gry znajdziemy na stronie następnej wraz z trybami rozgrywki, pełnym opisem produktu, informacją o producencie i wymaganiach sprzętowych,</p> <p>brak ocen produktu przez użytkowników,</p> <p>proces zakupowy jest przedstawiony w bardzo przystępnym i przejrzystym układzie, nie ma jednak opcji koszyk zakupowy; po wybraniu gier do zakupu są wyświetlane miniaturki u góry ekranu, ale po zmianie sekcji na stronie ta informacja znika i nie można już do niej powrócić, jedynym rozwiązaniem jest natychmiastowy zakup zaraz po wybraniu produktów i zatwierdzenie formy płatności,</p> <p>promocje, jakie klient może spotkać w Origin, to: możliwość zakupu pojedynczych tytułów po obniżonych cenach, korzystny program promocyjny Origin Access (miesięczny abonament umożliwia dostęp do określonych gier bez ograniczeń, pozwala wypróbować nowe gry przed premierą, daje 10% rabatu za zakupy) oraz ograniczona czasowo możliwość przypisania do swojego konta gry za darmo (Origin On the House).</p>

- ankietowani zwracają uwagę na istotną rolę wizualizacji w przyciąganiu klientów sklepów z grami komputerowymi, mając jednocześnie świadomość, że nadmiar elementów graficznych może przeszkadzać w dokonaniu wyboru zakupu,
  - jednym z najistotniejszych czynników jest również prawidłowy proces składania zamówienia oraz obsługi dostawy (w przypadku fizycznego produktu),
  - zwraca się uwagę na istotność dodatkowych informacji o grach,
  - nieliczne mankamenty, które oprócz nadmiaru reklam widzą respondenci, to brak dodatkowych kanałów komunikacyjnych: „wiele mogłoby poprawić poszerzenie kanałów kontaktu z klientem”, „interesującą opcją byłaby możliwość rozmowy z konsultantem za pośrednictwem czatu, dzięki czemu klient na bieżąco mógłby otrzymywać odpowiedzi na zadane pytania, co rozwiałoby jego ewentualne wątpliwości odnośnie produktu/opcji oferowanych przez firmę (...)”.
- Ograniczeniem badania, obok specyfiki wyboru badanej próby, było niewątpliwie skoncentrowanie się

jedynie na czterech platformach dystrybucji. Są to, co prawda, wiodące platformy, ale w sumie stanowią one – jeśli wierzyć statystykom – 70–80% rynku. Omawiane badania miały charakter pilotażowy i również ze względu na swoje ograniczenia związane z doбором próbki badawczej wskazują na potrzebę jej rozszerzenia na inne grupy wiekowe.

Różnorodność poglądów na serwisy sprzedające gry komputerowe powoduje pewne trudności w generalizacji ich oceny. W przypadku platform oferujących gry od niezależnych twórców występują różne negatywne zjawiska, np. „fake games” (USgamer, 2017), które mogą wpływać negatywnie na ocenę danej platformy. Pomimo dużej popularności witryn dystrybuujących gry komputerowe zastanawia podobieństwo ich ocen do ocen sklepów internetowych w innych obszarach działalności gospodarczej (Chmielarz, 2015a; 2015b). Może to wskazywać na ciągłą aktualność tradycyjnych zasad projektowania witryn internetowych oraz na źródła rozbieżności oczekiwań użytkownika z projektami ich twórców.

Platforma	Charakterystyka
Uplay	<p>dobrze widoczne pole wyszukiwania, minimalistyczne menu, pole możliwości zalogowania się i koszyk sklepu; w głównej części witryny znajduje się reklama promowanego produktu (przedsprzedaż), w kolejnej sekcji promowane są gry już wydane, zwykle wersje z dodatkami oraz figurkami,</p> <p>strona w jasnych kolorach estetyczna, wiadomości są dobrze widoczne i czytelne,</p> <p>niestety jest tylko angielska wersja językowa,</p> <p>serwis jest przejrzysty i łatwo się po nim poruszać; natomiast do dokonania zakupu potrzebne są 3 kliknięcia i dwa przeładowania strony, co nie jest zbyt wygodne,</p> <p>natomiast pomimo że informacje są łatwo dostępne i poruszanie się po stronie nie sprawia problemów, nie stanowią dla klienta zachęty do zobaczenia więcej, tak jak w przypadku witryn konkurentów,</p> <p>występuje wybór (choć niekiedy niewielki) dostępności pomiędzy platformami końcowymi (PC, Playstation 4, Xbox One, Nintendo Switch czy VR),</p> <p>zamówić można niedostępne gdzie indziej zestawy (np. Collector's Edition) z dodatkowymi figurkami, mapami i akcesoriami,</p> <p>prezentacja produktu jest tworzona w sposób zakładkowy (po kliknięciu na dany element), co wydłuża czas pozyskania informacji przez klienta; informacje są wystarczające, lecz brak jest ocen osób kupujących,</p> <p>przyjaźnie dla użytkownika stworzony koszyk zakupowy, po dodaniu nowego elementu pokazuje cały koszyk wraz z sumą wybranych elementów, istnieje możliwość szybkiego usunięcia produktu; niestety proces dodawania produktów jest już czasochłonny, co jest dużym minusem tej strony, jak i przejście na elementy opłat powoduje kilka pełnych przeładowań strony,</p> <p>stosuje się trzy rodzaje promocji sprzedaży, tj. przedsprzedaż, promocje procentowe weekendowe oraz punkty klubowe, które mogą być wymienione na promocję procentową.</p>
GOG	<p>jest to klasyczny układ sklepu o przyjemnej kolorystyce,</p> <p>posiada przejrzyste menu z koszykiem zakupowym i opcje wyszukiwania,</p> <p>w głównej sekcji dobrze widoczne sprzedawane produkty wraz z cenami, w tym nowości i promowane produkty,</p> <p>przejrzysta strona z wystarczającą ilością informacji płynnie reaguje na poruszanie się po niej, posiada interaktywne menu o nowoczesnym układzie, dobrze współpracujące z użytkownikiem,</p> <p>jeśli jakiś element został dodany do koszyka, to na liście zostaje oznaczony ikoną koszyka; każdy produkt jest oznaczony ikoną systemu operacyjnego na jakim jest dostępny w sposób dedykowany,</p> <p>działa na wszystkich dostępnych platformach sprzętowych (Windows, OSX, Linux), z podziałem nawet na określone wydania,</p> <p>najciekawszą przewagą GOG jest DRM-Free Content; zakupione gry nie posiadają zabezpieczenia przed kopiowaniem ani weryfikacji wykupionych praw poprzez serwer licencyjny,</p> <p>prezentacja produktu jest bardzo zbliżona do Steam, dużo przydatnych informacji otrzymujemy od razu na pierwszym planie: filmy, sceny z gry, możliwe wersje językowe, wspierane systemy operacyjne, standardowo informacje o rekomendowanych i minimalnych wymaganiach od sprzętu gracza oraz opinie innych klientów o danym produkcie,</p> <p>występuje szybka możliwość dodania produktu do koszyka, łatwe jest również usuwanie,</p> <p>szeroki program promocji sprzedaży – na określone tytuły, produkty wydawcy, oferta dnia, oferta tygodnia, promocje weekendowe itp.</p>



prof. dr hab. Witold Chmielarz  
 Uniwersytet Warszawski  
 Wydział Zarządzania  
 ORCID: 0000-0002-9189-1675  
 e-mail: witold@chmielarz.eu

dr Oskar Szumski  
 Uniwersytet Warszawski  
 Wydział Zarządzania  
 ORCID: 0000-0002-9938-1899  
 e-mail: oskar.szumski@uw.edu.pl

## Bibliografia

- [1] Buonocore C.E. (2016), *Comparative Life Cycle Impact Assessment of Digital and Physical Distribution of Video Games in the United States*, <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:33797406>.
- [2] Chmielarz W. (2015a), *Determinanty rozwoju serwisów dystrybucji treści komercyjnych w Polsce*, „Problemy Zarządzania”, *Problemy wykorzystania systemów informatycznych zarządzania w gospodarce*, Vol. 13, Nr 2(52), s. 51–65.
- [3] Chmielarz W. (2015b), *Porównanie wykorzystania sklepów internetowych z aplikacjami mobilnymi w Polsce z punktu widzenia klienta indywidualnego*, [w:] R. Knoś (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, tom II, część IX *Inżynieria jakości produkcji i usług*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 234–245.
- [4] Chmielarz W., Szumski O. (2016), *Analysis of Users of Computer Games*, *Proceedings of the 2016 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, September 11–14, 2016, Gdańsk, Poland, eds. M. Ganzha, L. Maciaszek, M. Paprzycki, Vol. 8, PTI, Warsaw, IEEE, New York, pp. 1139–1146.
- [5] Chmielarz W., Szumski O. (2017), *Analysis of Predispositions of E-gamers and Its Relevance in the Use of Computer Games Didactic Process*, *Information Technology in Management, New Ideas and Real Solutions*, 11-th Conference of ISM and 14-th Conference of AITM Part of FedCSIS, 2016, E. Ziemba (eds.), Book, Lecture Notes in Business Information Processing, Gdańsk, Poland, Vol. 277, pp. 77–102.
- [6] Chmielarz W., Szumski O., Zborowski M. (2011), *Kompleksowe metody ewaluacji witryn internetowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- [7] Lifewire (2017), *Top PC Game Digital Download Services*, <https://www.lifewire.com/top-pc-game-digital-download-services-813065>.
- [8] Newzoo (2018), *Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018*, <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/>.
- [9] Nielsen J. (2003), *Projektowanie funkcjonalnych serwisów internetowych*, Helion, Gliwice.
- [10] Nielsen J. (2013), *Mobile Website and Application Usability*, Nielsen Norman Group Press, Berkeley.
- [11] Nielsen J. (2014), *Tablet Website and Application UX*, Nielsen Norman Group Press, Berkeley.
- [12] Polygon (2014), *In the long run, do Steam sales harm gamers?* <https://www.polygon.com/2014/1/15/5313142/in-the-long-run-do-steam-sales-harm-gamers>.
- [13] SuperData Research (2018a), *Market Brief — 2017 Digital Games & Interactive Media Year in Review*, <https://www.superdataresearch.com/market-data/market-brief-year-in-review/>.
- [14] SuperData Research (2018b), *Worldwide digital games market: April 2018*, <https://www.superdataresearch.com/us-digital-games-market/>.
- [15] USgamer (2017), *Valve Removes Nearly 200 “Fake” Games from Steam*, <https://www.usgamer.net/articles/valve-removes-nearly-200-fake-games-from-steam>.
- [16] Wielki J. (2012), *Modele wpływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [17] Ziemba E. (red.), (2008), *Technologie i systemy informatyczne w organizacjach gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- [18] Ziemba E. (red.), (2016), *Towards a Sustainable Information Society. People, Business and Public Administration Perspectives*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne.

## Comparative Analysis of Computer Games Distributors Websites

### Summary

The aim of this article is to identify characteristic features of selected websites of computer games distributors. The article is a continuation of the research focused on the popularity, use and impact of games on the behaviour of the distinguished population and analysis of typical e-shops offering games. For the purpose of the analysis the Authors have chosen the four computer game services most popular with students, which are simultaneously appear in the first hundreds of searches in Google search engine. The Authors have conducted CAWI analyses for nine groups of features: transparency, site navigation, quality of information, product search quality, advertising, the quality of order processing, way of visualization and product promotion from the customer's perspective. A qualitative study has been conducted on a selected sample of students with the use of the point method and the point method with preferences to evaluate the distinctive features of the services. A group of over seven hundred randomly selected people from the university have been covered by the research. The results of the work may be used by the owners of computer games distribution platforms and website designers.

### Keywords

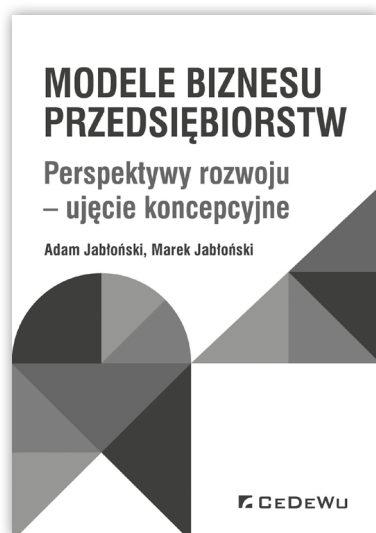
computer games, services distributed computer games, websites quality evaluation



# MODELE BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW. PERSPEKTYWY ROZWOJU – UJĘCIE KONCEPCYJNE

ADAM JABŁOŃSKI, MAREK JABŁOŃSKI

Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019



Opublikowane przez Wydawnictwo CeDeWu dzieło jest monografią naukową poświęconą problematyce tzw. modeli biznesu rozpatrywanych z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania (świadomie używam takiej nazwy z powodu niedawnej zmiany formalnej systematyzacji dyscyplin naukowych w Polsce). Książka składa się z 9 zasadniczych rozdziałów uzupełnionych o wprowadzenie i zakończenie oraz spisy i informacje końcowe. Jest dobrze opracowana graficznie i redakcyjnie.

Autorzy zadeklarowali, że ich celem głównym jest stworzenie teoretycznych ram do charakterystyki potencjalnych modeli biznesu przez wykorzystanie różnych perspektyw ich rozwoju. Taki cel nadaje książce oryginalny i nowatorski charakter. Należy pamiętać, iż pojęcie model biznesu jest relatywnie niedawno wprowadzone do języka zarządzania, bo wiąże się z powstaniem i rozwojem e-biznesu, czyli z początkiem lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Silną stroną książki jest nie tylko wieloaspektowe podejście do opisu modeli biznesu, lecz także wskazanie potencjalnych kierunków ich rozwoju.

Ciekawą propozycją jest wyjście poza zwyczajową prezentację i analizę porównawczą definicji modelu biznesu proponowanych przez różnych autorów, ale jego opis w kategoriach rdzenia, przedpoła, balastu, pułapki wartości i obcego terytorium, stanowiący jakby modułową strukturę tego modelu. W ten sposób staje się możliwe identyfikowanie i krytyczna ocena komponentów modelu biznesu. Jest to przedmiotowa perspektywa jego definiowania. W perspektywie podmiotowej autorzy proponują

podobne ujęcie, tym razem posługując się schematem nawigatora modelu biznesu. Co prawda, w trochę zagmatwany sposób, ale – jak zrozumiałem – autorzy tłumaczą, że modele biznesu są dla teorii organizacji i zarządzania podstawowymi bytami ontologicznymi. Jest to logiczna konstatacja, skoro model biznesu jest opisem rzeczywistego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej kreującej dochodowość dla firmy i wartość użytkową dla klienta. Konsekwencją takiego stanowiska jest uznanie np. nawigatora modelu biznesu czy modułowej struktury tego modelu za narzędzia poznawania tej rzeczywistości gospodarczej. Kolejną propozycją teoriopoznawczą jest koncepcja związków między paradygmatem zarządzania a modelem biznesu. Ujęcie to jest bardzo obiecujące, szkoda więc, iż autorzy obszerniej je nie rozwinęli. Byłoby ciekawe, jak wzorce zarządzania (pracy menedżerów) wpływają na i zależą od charakterystyki wykorzystywanego modelu biznesu. Niemniej, podjęcie tej problematyki to silna strona książki, bowiem ma inspirujący charakter.

Kolejna idea omówiona w monografii to problem zarządzania konfiguracją modelu biznesu. To także oryginalny pomysł, by kształtowanie atrybutów modelu biznesu traktować jako centralne zadanie zarządzania strategicznego. Rozważana problematyka niejako domyka schemat rozumowania autorów. Model biznesu to opis rzeczywistej działalności firmy, można go poznawać w aspekcie przedmiotowym lub podmiotowym, jest silnie powiązany z wykorzystywanym paradygmatem zarządzania oraz może być kształtowany na poziomie zarządzania strategicznego.

W dalszej kolejności autorzy podejmują wysiłek wykorzystania swego podejścia teoretycznego do opisu modeli biznesu wykorzystywanych w obszarze gospodarki cyfrowej. Najpierw zajmują się procesem monetyzacji modeli biznesu, a potem konsekwencjami ekonomicznymi i uwarunkowaniami społecznymi. Rozważania te są same w sobie bardzo interesujące i wykorzystują omówione wcześniej narzędzia opisu modeli biznesu, tym samym zostaje przeprowadzony dowód ich praktycznej przydatności. Ponadto charakterystykę rozwoju gospodarki cyfrowej wykorzystano do zaprezentowania kształtujących się dopiero modeli biznesu powiązanych z ekonomią współdzielenia, technologią big data, gospodarką zamkniętej pętli, zrównoważonym rozwojem oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu.

W następnej kolejności podjęty został problem wielowymiarowej (multiperspektywicznej) analizy modeli biznesu. Osiami analizy są struktura versus sieć, proces versus projekt, start-up versus firma dojrzała, zróżnicowany wachlarz sektorów oraz możliwości technologiczne. Jest to wyraźnie przedmiotowe podejście do modeli biznesu. Podobny zabieg metodyczny zastosowano w odniesieniu do podejścia podmiotowego. Tu osiami analizy są firma monobiznesowa versus firma zdywersyfikowana, ekonomiczny cel biznesu versus społeczny cel biznesu, zarządzanie oparte na wartości, ekologia, rachunkowość finansowa i ujęcie hybrydowe. Jak można zorientować się z powyższego, skrótowego sprawozdania, ambicją autorów było kompleksowe zaprezentowanie najrozmaitszych aspektów kształtowania modeli biznesu. Finałem przeprowadzonej analizy i krytycznej oceny modeli biznesu jest zestaw rekomendacji dla

menedżerów, które to rekomendacje mają niewątpliwie praktyczną wartość i mogą być swoistym przewodnikiem pokazującym, co można osiągnąć, podejmując daną decyzję kierowniczą.

Ogólnie ujmując, omówiona treść książki jest wprost wzorcowa dla opracowań naukowych. Składa się z dwóch fragmentów. Pierwszy prezentuje podejście ontologiczne, epistemologiczne i metodyczne do badania modeli biznesu. Część druga zajmuje się zastosowaniem ustaleń teoretycznych do analizy i prezentacji rzeczywistych modeli biznesu i kończy się zestawem wytycznych dla praktyków zarządzania. Bardzo silną stroną książki jest osadzenie rozważań na tle dorobku współczesnej teorii organizacji i zarządzania, o czym świadczy bogactwo źródeł piśmienniczych przywoływanych przez autorów.

Zaletą książki są także wątki dyskusyjne. Zastanawia teza, iż modele biznesu służą satysfakcjonowaniu klientów, a strategie – bogaceniu właścicieli. Nie do końca klarowna jest systematyzacja perspektyw analizy modeli biznesu. Poza tym nazbyt rozbudowana wydaje się część poświęcona ogólnym zagadnieniom naukowym i metodologicznym. Z drugiej jednak strony, jeśli odbiorcą książki ma być ktoś inny niż pracownik nauki, to taki podstawowy wykład może okazać się przydatny.

---

Opracowanie:  
**prof. dr hab. Piotr Banaszyk**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
 e-mail: piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

## IV EDYCJA KONFERENCJI NAUKOWEJ INFORMATYKA W ZARZĄDZANIU 29-30.11.2018, ŁÓDŹ



Uczestnicy dyskusji panelowej (foto: D. Duda)

**W** dniach 29–30.11.2018 r. odbyła się IV edycja konferencji naukowej Informatyka w Zarządzaniu (IwZ), której lokalnym organizatorem była Katedra Informatyki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu

Łódzkiego. Problematyka tej cyklicznej konferencji, powołanej przez prof. dra hab. Zdzisława Szyjewskiego z Uniwersytetu Szczecińskiego, obejmuje i łączy zarządzanie i informatykę. Już tradycyjnie konferencji IwZ

towarzyszyła konferencja Metody Komputerowe w Ekonomii Eksperymentalnej (CMEE).

W konferencji wzięło udział 85 uczestników z 30 jednostek naukowych. Konferencję uroczyście otworzył dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego dr hab. Tomasz Czaplą, prof. UŁ. Wykłady w sesji plenarnej, prowadzonej przez prof. dra hab. inż. Jerzego S. Zielińskiego, wygłosili: prof. dr hab. inż. Cezary Orłowski z Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku (z referatem „Zastosowania Internetu Rzeczy w Smart Cities – współczesnym wyzwaniem dla informatyki i zarządzania”) oraz prof. dr hab. Grażyna Krzyminiewska z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (z referatem „Srebrna ekonomia jako nowy obszar zastosowania technologii informacyjnej”).

Pozostałe wystąpienia odbywały się w pięciu sesjach panelowych, których szczegółowy porządek znajduje się na stronie internetowej konferencji <http://iwzicmee2018.uni.lodz.pl>.

Wspólnie z uczestnikami konferencji i zaproszonymi gośćmi świętowano również 85. urodziny profesora Jerzego S. Zielińskiego (który do chwili obecnej jest aktywny zawodowo i pełnił funkcję przewodniczącego Rady Programowej konferencji IwZ) oraz 70-lecie informatyki w Polsce.

W 2019 roku konferencja Informatyka w Zarządzaniu odbędzie się w Warszawie w dniach 28–29.11, a jej gospodarzem będzie Katedra Systemów Informacyjnych Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, którą kieruje prof. dr hab. Witold Chmielarz.

---

**Opracowanie:**  
dr hab. Anna Kaczorowska, prof. UŁ  
Przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego  
Konferencji IwZ i CMEE 2018

---

## KOMUNIKAT Z POSIEDZENIA KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK W UNIWERSYTECIE MARIII CURIE-SKŁODOWSKIEJ W LUBLINIE

---

**W** dniach 14–15 stycznia 2019 r. odbyło się posiedzenie Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, prowadzone przez przewodniczącego Komitetu prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego i sekretarza dr hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH. Posiedzenie składało się z dwóch części. Pierwsza część obrad miała charakter zamknięty i poświęcona była dyskusji na temat oceny pracy Komitetu przez Polską Akademię Nauk. W tej części zaprezentowano roczne sprawozdanie oraz plan pracy Prezydium i Plenum KNOiZ PAN i dokonano analizy sytuacji kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” w kontekście jego perspektyw i nowej oceny czasopism. Kwartalnik ten wydawany jest od nowego roku wyłącznie w języku angielskim.

Druga część spotkania miała charakter otwarty. Uczestniczyli w niej również przedstawiciele środowiska naukowego Lublina oraz członkowie Komisji Ekonomii i Zarządzania PAN z Lubelskiego Oddziału, m.in. prezydent Lublina dr Krzysztof Żuk oraz dziekan Wydziału Ekonomicznego dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS. Dyskusja rozpoczęła się od omówienia aktualnej sytuacji polityczno-gospodarczej Polski, w której akcentowano aktywności miasta Lublin. Dalsza część dyskusji poświęcona

była problematyce dorobku nauk o jakości w naukach i ich relacji z naukami o zarządzaniu. Głos zabrali m.in.: prof. dr hab. Bogdan Nogalski, prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek, prof. dr hab. Maciej Urbaniak, prof. dr hab. Stanisław Michałowski oraz dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS. W dyskusji stwierdzono, że podejście do jakości rozwija się. Wskazano na klasyków jakości: E. Deminga, J. Juran, Ph. Crosby’ego, A. Feigenbauma oraz przedstawicieli polskich, w tym; B. Oyrzanowskiego, R. Kolmana, L. Wasilewskiego, E. Kindlarskiego, K. Cholewicką-Goździk, T. Wawaka, K. Lisiecką, T. Borysa, E. Skrzypek, Z. Zymonik i S. Tkaczyka. Podkreślono, że techniki, narzędzia i metody systematycznie się doskonalą. Jakość wśród czynników sukcesu znajduje się na czołowym miejscu w odniesieniu do innowacyjności. Jest to doskonałość, do której się dąży, ale jej się nie osiąga. Należy zatem zarządzać jakością tak, jak zarządza się finansami, marketingiem, przyszłością, czasem, sobą. Odniesiono się także do norm ISO 9000 i ISO 14000. Nowelizacja z 2015 r. uwzględnia wycenę procesów, ryzyko oraz wiedzę. Zarządzanie jakością opiera się na klasycie i uwzględnia najnowsze trendy związane z gospodarką opartą na wiedzy (GOW), społeczeństwem wiedzy, społeczeństwem informacyjnym i sieciowym. Zarządzanie jakością musi odpowiadać na potrzeby praktyki.

Mierniki oceny przedsiębiorstw: skuteczność, efektywność, dojrzałość, konkurencyjność oraz modele dojrzałości organizacyjnej biorą swój początek w modelu Crosby'ego, w konsekwencji badamy dojrzałość w procesach, projektach, wiedzy, technice itp. Szerokie spektrum problemów związanych z jakością znajduje odzwierciedlenie w pracach doktorskich i habilitacyjnych. Bardzo ważną rolę pełnią konferencje, sympozja, seminaria. Konieczne jest uwzględnianie w pracach badawczych i w programach nauczania powiązań pomiędzy jakością i wiedzą. Ciąg D-I-W-M jest przedmiotem badań w wielu naukach. Dojrzałość w obszarze wiedzy powinna być uwzględniana w modelach dojrzałości procesowej, projektowej, jakości itp. Środowisko jakościowe – towaroznawstwo: nauki o jakości, konieczne jest w nim określenie obszaru, wzajemne poznanie się oraz wymiana doświadczeń w zakresie kształcenia. Istnieje potrzeba przeglądu aktywności w zakresie badań i możliwości tworzenia wspólnych projektów, a także przeglądu konferencji organizowanych w kraju i zagranicą. Konieczna jest współpraca katedr z kołami naukowymi. Należy zastanowić się nad perspektywami rozwoju katedr profilowanych naukowo i dydaktycznie. Może czas na Kongres Jakościowy?

Na koniec dokonano prezentacji środowiska akademickiego nauk o jakości w polskich uczelniach wyższych, którą połączono z omówieniem procesu katalizy współpracy lubelskich uczelni z biznesem. Dyrektor Wydziału Strate-

gii i Obsługi Inwestorów Miasta Lublin dr Mariusz Sagan odniósł się do projektu „Study in Lublin”. Podkreślił, że Lublin zajmuje pierwsze miejsce w Polsce w zakresie liczby studentów zagranicznych. Aktywnie wspiera organizację konferencji (zwłaszcza międzynarodowych), wydarzenia, targi i wizyty studyjne. Współpracę Lublina ze środowiskiem akademickim ilustruje budowa Strategii Miasta Lublin na lata 2016–2020 (w stworzenie strategii było zaangażowanych 40 pracowników lubelskich uczelni), zaś w tworzeniu nowej Strategii do roku 2030 planowane jest zaangażowanie 70 osób z ogólnopolskiego środowiska akademickiego.

W tej części dyskusji wskazano także na najważniejsze problemy współczesnego zarządzania: big data w zarządzaniu kapitałem intelektualnym, potencjał sieciowy jako podstawę budowy innowacji oraz koncepcję rewolucji 4.0.

W podsumowaniu przewodniczący KNOiZ PAN, akcentując umieszczenie wśród listy dyscyplin subdyscypliny obszarów jakościowych, wyraził obawę związaną z ulokowaniem sybdyscypliny towaroznawstwa, dzieląc się swoimi doświadczeniami z centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów.

Opracowanie:  
prof. dr hab. Elżbieta. Skrzypek  
dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS

## STUDIA PODYPLOMOWE NA UMCS




**UMCS**  
 STUDIA PODYPLOMOWE  
**STUDIA  
 PODYPLOMOWE**



**U**niwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie to największa uczelnia publiczna po wschodniej stronie Wisły. Jesteśmy instytucją głęboko zakorzenioną w regionie, gdzie od niemal 75 lat pełniemy funkcję kulturotwórczą i opiniotwórczą oraz wnosimy istotny wkład w budowanie gospodarki opartej na wiedzy. Do

chwili obecnej naszą Alma Mater ukończyło ponad 240 tys. absolwentów.

Wszechstronna oferta edukacyjna oraz bogate doświadczenie stanowią nasze atuty. UMCS oferuje kształcenie w ramach studiów wyższych (I, II stopnia oraz studia jednolite magisterskie), a także studiów

doktoranckich na 11 wydziałach w Lublinie oraz Wydziale Zamiejscowym w Puławach. Proponujemy również ścieżki realizowane w językach obcych. Co roku ulepszymy dostępną już ofertę za pomocą nowych kierunków oraz unikalnych i praktycznych specjalności.

Kluczowym elementem uzupełniającym podstawową ofertę kształcenia są liczne kierunki studiów podyplomowych. Jest to ścieżka rozwoju skierowana do osób, które chcą podnieść swoje kwalifikacje zawodowe. Studia podyplomowe są szansą na uzupełnienie wiedzy, kompetencji i umiejętności w odniesieniu do potrzeb współczesnej rzeczywistości. Zwiększają atrakcyjność na rynku pracy i dają możliwość modelowania własnej kariery zawodowej. Ponadto są doskonałą okazją do nawiązania nowych kontaktów zawodowych z praktykami i specjalistami różnych branż.

**W ofercie dydaktycznej UMCS jest ponad 80 kierunków studiów podyplomowych realizowanych na 12 wydziałach.** W tym roku wprowadziliśmy nowe kierunki, takie jak **Psychologia sportu dla psychologów** czy **Psychologia sportu dla trenerów i nauczycieli wychowania fizycznego**. Studia przygotowują do podejmowania efektywnej współpracy w sztabach szkoleniowych z psychologami sportu, a także innymi specjalistami. Absolwenci będą mogli przeprowadzać szkolenia psychologiczne dedykowane osobom podejmującym aktywność fizyczną. Ciekawą propozycją w ofercie studiów podyplomowych jest również kierunek **Profesjonalny Event Manager** – jedyny tego typu praktyczny program kształcenia Event Managerów w Polsce. Studia skierowane są do osób zainteresowanych branżą eventową, m.in. pracowników branży MICE, przedstawicieli sektora publicznego i świata kultury. Absolwenci zdobędą praktyczne umiejętności profesjonalnego planowania i organizacji wydarzeń oraz współpracy z podwykonawcami. Dla osób chcących zapoznać się z zasadami działania sieci informatycznych przygotowaliśmy kierunek **Administrowanie sieciami komputerowymi**. Absolwenci kierunku zdobędą wiedzę z podstaw routingu i przełączania w sieciach komputerowych, jak również z sieci rozległych i technologii w nich występujących. Aktualnie prowadzimy również rekrutację na takich kierunkach, jak: **Diagnoza i terapia neuropsychologiczna, Edukacja muzealna, Logopedia, Muzykoterapia, Neurologopedia, Prawo dla tłumaczy przysięgłych i specjalistycznych** oraz **Surdologopedia**.

Kolejne rekrutacje na semestr zimowy 2019/2020 rozpoczną się już wkrótce. Zachęcamy do zapoznania się z ofertą na stronie [www.kandydat.umcs.pl](http://www.kandydat.umcs.pl).

### Zniżki dla absolwentów UMCS

Absolwenci naszej uczelni, którzy przystąpią do Programu Absolwent UMCS, mogą skorzystać ze zniżki w wysokości 10% na opłaty za studia podyplomowe lub kurs dokształcający na cały okres ich realizacji w ramach danej edycji. Rodzinie (dzieci, mąż/żona) naszych absolwentów, będących uczestnikami Programu, przysługuje zniżka w opłacie czesnego w wysokości 5%.

## PEŁNA OFERTA KIERUNKÓW STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

### Wydział Artystyczny:

1. Animacja komputerowa i etiuda filmowa
2. Edukacja plastyczna
3. Fotografia
4. Grafika komputerowa i DTP
5. Grafika wydawnicza
6. Malarstwo
7. Muzykoterapia
8. Realizator dźwięku w studio i na koncercie
9. Udostępnianie kultury i sztuki osobom niepełnosprawnym
10. Wzornictwo

### Wydział Biologii i Biotechnologii:

1. Monitoring i zarządzanie środowiskiem
2. Nauczanie biologii

### Wydział Chemii:

3. Chemia praktyczna
4. Nauczanie chemii
5. Nowoczesne techniki badawcze
6. Radioekologia

### Wydział Ekonomiczny:

1. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB
2. Rachunkowość
3. Ubezpieczenia i pośrednictwo finansowe
4. Zamówienia publiczne
5. Zarządzanie Transportem-Spedycją-Logistyką – NOWOŚĆ!

### Wydział Filozofii i Socjologii:

1. Coaching i mentoring
2. Filozofia i etyka
3. Profesjonalny Event Manager

### Wydział Humanistyczny:

1. Architektura książki – projektowanie i edycja
2. Archiwistyka
3. Edukacja muzealna
4. Historia i wiedza o społeczeństwie
5. Informacja naukowa i bibliotekoznawstwo – grupa C
6. Języki skandynawskie dla rynku pracy
7. Logopedia – studia czterosemestralne
8. Muzealnictwo
9. Nauczanie języka polskiego jako obcego
10. Neurologopedia
11. Nowe technologie dla kultury i administracji
12. Podyplomowe studia humanistyczne dla cudzoziemców
13. Prawo dla tłumaczy przysięgłych i specjalistycznych
14. Surdologopedia
15. Tłumaczenia poświadczane i specjalistyczne (jęz. angielski, niemiecki, francuski, rosyjski)
16. Tłumaczenie ustne (język angielski, niemiecki, francuski, rosyjski, hiszpański, portugalski)
17. Tworzenie kolekcji cyfrowych

### Wydział Matematyki, Fizyki i Informatyki:

1. Administrowanie sieciami komputerowymi
2. Analiza danych
3. Fizyka
4. Kształcenie zdalne w edukacji
5. Matematyka
6. Programowanie i bazy danych
7. Programowanie i informatyka w szkole





#### Wydział Nauk o Ziemi i Gospodarki Przestrzennej:

1. Nauczanie geografii
2. Systemy informacji przestrzennej w praktyce

#### Wydział Pedagogiki i Psychologii:

1. Arteterapia z elementami psychologii twórczości
2. Diagnoza, terapia i edukacja osób z autyzmem
3. Diagnoza i terapia neuropsychologiczna
4. Edukacja dziecka w żłobku i przedszkolu
5. Edukacja wczesnoszkolna i przedszkolna z elementami terapii pedagogicznej
6. Interdyscyplinarne wsparcie ofiar i sprawców przemocy
7. Kompetencje wychowawcze
8. Mediacja szkolna i sądowa
9. Pedagogiczne studia kwalifikacyjne
10. Pedagogika opiekuńczo – wychowawcza z terapią pedagogiczną
11. Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna z metodyką teatralno-taneczną
12. Pedagogika Marii Montessori
13. Pedagogika resocjalizacyjna z socjoterapią osób nieprzystosowanych społecznie
14. Pedagogika specjalna
15. Psychologia sądowa
16. Psychologia sportu dla trenerów i nauczycieli wychowania fizycznego – NOWOŚĆ!
17. Psychologia sportu dla psychologów – NOWOŚĆ!

#### Wydział Politologii:

1. Administracja samorządowa w państwach Unii Europejskiej (studia w języku ukraińskim)
2. Marketing internetowy i brokering informacji
3. Obywatel i przedsiębiorstwo na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej
4. Public relations and media marketing (studia w języku angielskim)

#### Wydział Prawa i Administracji:

1. Administracja publiczna
2. Ochrona danych osobowych
3. Ochrona własności intelektualnej w dziedzinie nauki i kultury
4. Podyplomowe Studium Legislacji
5. Prawne instrumenty ochrony środowiska
6. Prawo gospodarcze i handlowe
7. Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych
8. Przedsiębiorczość

#### Wydział Zamiejscowy w Puławach:

1. Administracja
2. Samorządność i samorząd terytorialny
3. Wychowanie fizyczne z elementami edukacji zdrowotnej

Aby zapisać się na studia podyplomowe, należy:

- Sprawdzić ofertę dydaktyczną: [www.kandydat.umcs.pl](http://www.kandydat.umcs.pl) lub wejść w katalog kierunków dostępny na stronie [www.podyplomowe.umcs.pl](http://www.podyplomowe.umcs.pl)
- Założyć konto w Internetowej Rejestracji Kandydatów [www.podyplomowe.umcs.pl](http://www.podyplomowe.umcs.pl) i zapisać się na wybrany kierunek studiów podyplomowych
- Dokonać opłaty rekrutacyjnej na konto bankowe wskazane przy wybranym kierunku
- Dopełnić formalności i złożyć komplet dokumentów w jednostce wskazanej w ofercie dydaktycznej przy opisie kierunków studiów

W przypadku szczegółowych pytań zachęcamy do kontaktu: Biuro ds. Kształcenia Ustawicznego CKiOS pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5 (Rektorat, X piętro, pok. 1002), 20-031 Lublin, tel.: +48 81 537 58 45, e-mail: [studia.podyplomowe@umcs.pl](mailto:studia.podyplomowe@umcs.pl)

**Zapraszamy!**



## KOMUNIKAT

Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, na podstawie uchwały nr 24 z dnia 10 grudnia 2018 roku, **ogłasza pierwszy nabór kandydatów do tytułu „Ekspert TNOiK”**.

Wymagane Regulaminem dokumenty należy przysyłać pocztą na adres Biura Zarządu Głównego TNOiK, 00-740 Warszawa, ul. Górńska 6/10 lok. 71 w terminie od 1 stycznia 2019 roku do 31 marca 2019 roku – dokumenty do pobrania na stronie Towarzystwa [www.tnoik.org](http://www.tnoik.org).



**Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego**

Projekt digitalizacji publikacji naukowych czasopisma Przegląd Organizacji w celu zapewnienia i utrzymania otwartego dostępu do artykułów przez sieć Internet jest współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach działalności upowszechniania nauki – umowa nr 624/P-DUN/2018.



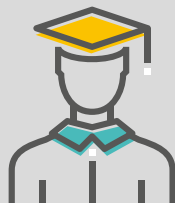
# UMCS

UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ  
W LUBLINIE



Ponad **20 500**

studentów



Ponad **240 000**

absolwentów



**2800**

pracowników, w tym ponad  
**1600** nauczycieli akademickich



Ponad **1800**

studujących cudzoziemców



Ponad **180**

międzynarodowych  
umów o współpracy



Ponad **600**

zrealizowanych projektów badawczych  
- krajowych i zagranicznych



**350**

umów mobilnościowych  
w ramach programu Erasmus +



Ponad **500 mln zł**

pozyskanych na nowoczesną  
bazę naukowo-badawczą



**hr**

Logo HR Excellence in Research



**1 miejsce w Polsce**

w zakresie umiędzynarodowienia uniwersytetów





# 75 LAT UMCS

1944-2019

