przegląd organizacji

Miesięcznik INOiK Założył Karol Adamiecki w 1926 r. 10/2019

cena 20,00 zł (w tym 8% VAT) ISSN 2545-2622 nr ind. 371157

UNIWERSYTET GDAŃSKI

ZAPROSZENIE NA XV KONFERENCJĘ NAUKOWĄ

SUKCES ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ. STRATEGIE — PROCESY I PROJEKTY — ZZL

Sopot/Gdańsk,
16—18 września 2020 r.

Miejsce konferencji:
Novotel Gdańsk Marina — 115 metrów od plaży, 2 km od molo w Sopocie, ul. Jelitkowska 20, 80-342, Gdańsk

Organizator konferencji:
Katedra Organizacji i Zarządzania (dotychczas Instytut Organizacji i Zarządzania), Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Tematyka konferencji:

1. **Strategia:** modele biznesu, strategie przedsiębiorstw, strategie organizacji a Industry 4.0, strategie organizacji publicznych, innowacje, przywództwo, kultura organizacyjna, kooperacja, koopetycja, sieci biznesowe, relacje międzyorganizacyjne.
2. **Procesy i projekty:** technologia IT w biznesie, zarządzanie projektami i zarządzanie procesami, metody i koncepcje zarządzania, procesy w organizacji publicznej, automatyzacja procesów, robotyzacja procesów RPA, doskonalenie działalności operacyjnej, procesy cyfryzacji, procesy zarządzania wiedzą, Mining Blockchain Processes, Artificial Intelligence AI, Business Process Simulation Models, Process Mining, Process Intelligence, procesy i projekty w przedsiębiorstwie a Industry 4.0.
3. **ZZL:** kapitał intelektualny, controlling personalny, job crafting, budowanie zaangażowania w organizacjach, zarządzanie zespołem, HR w chmurze, zarządzanie międzykulturowe, Work Life Balance, motywowanie różnych pokoleń.

Harmonogram, opłaty za udział w konferencji:
www.wzr.pl/sowgc

Kontakt:
Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, Zakład Strategii i Zarządzania Przedsiębiorstwem,
ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, tel. 58 523 14 17, 58 523 11 75,
e-mail: konferencjaoiz@ug.edu.pl

www.wzr.pl/sowgc

przegląd organizacji

Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Artur Świerczek
The Evolving Nature of the Competitive Advantage of Triadic Supply Chains. The Perspective of Embeddedness 3

Ryszard Borowiecki, Zbigniew Olesiński
Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce 11

Sylwia Przytuła
Ekspatriacja akademicka jako przejaw internacjonalizacji uczelni 18

Piotr Korneta
Wyzwania związane z procesem wdrożenia systemów zarządzania dokonaniami. Studium przypadku 24

Cezary Stępniak, Tomasz Turek, Leszek Ziora
The Application of Heterogeneous Knowledge Sources in Municipal Management 31

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI/IT W ZARZĄDZANIU

Wojciech Jarecki, Marek Kunasz
Determinanty wykorzystania narzędzi e-rekrutacji w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego 39

KONFERENCJE 46

49

KONKURS KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN 51

Przegląd Organizacji
Nr 10 (957) 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 Zawiła-Niedźwiecki (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 Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M. Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Joanna Paliszkiewicz, 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 2020 r.:
kwartalna – 60 zł brutto
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

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

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji" zachęca Szanownych Autorów do przesyłania 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,
- 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

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

THE EVOLVING NATURE OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF TRIADIC SUPPLY CHAINS. THE PERSPECTIVE OF EMBEDDEDNESS

DOI: 10.33141/po.2019.10.01

Artur Świerczek

Introduction

Establishing and nurturing relationships is a central theme when investigating the competitive advantage of supply chains. Building upon the theory of strategic management, two prominent views regarding relationships as the source of competitive advantage can be distinguished, namely the Resource Based View (RBV) and the relational/network view.

The RBV suggests that the competitive advantage is dependent upon resources, capabilities and assets that are housed within individual companies. Among the intangible resources one may distinguish relationships, which are critical for the competitive advantage of a particular actor (Das, Teng, 2002). In other words, establishing relationships is a way to building own key competences determining the competitive advantage. The second view – the relational/network view underscores that the competitive advantage is derived for all actors involved in the process of resource sharing. Consequently, the network competitive advantage enables all network companies to produce a supernormal profit that cannot be yielded in isolation, and can be only generated through the joint idiosyncratic contributions of the supply chain actors (Dyer, Singh, 1998). The common premise of the resource-based view and the network view is underscoring the role of relationships in deriving the competitive advantage of supply chains. However, in line with these two views, relationships contribute differently to the competitive advantage. Essentially, the RBV considers the firm as the primary unit of analysis, and emphasizes the importance of internal resources residing within individual companies (Dyer, Singh, 1998). Consequently, an individual company as a beneficiary, is able to improve its competitive advantage. On the other hand, the network view highlights the network as the unit of analysis, and emphasizes the role of reciprocal resource sharing in achieving and sustaining the competitive position of all companies involved (Dyer, Singh, 1998).

Prior research predominantly investigated the effects of relationships on performance from the standpoint of either one actor in the network or the dyadic arrangement (Son et al., 2016). As a consequence, this has left a gap between traditional theories of the firm and findings concerning the interconnected firms, that can potentially form supply chains. To bridge this gap, we employ the network perspective by referring to triads, more specifically – triadic supply chains depicted as the smallest unit of network (Choi, Wu, 2009).

Moreover, prior studies, when elaborating on performance within supply chains, are mostly anchored in either the resource-based view or the dyadic view, as two complementary, but distinct concepts. Consequently, there is a dearth of studies that expand the concept of network competitive advantage as the extension of relational view, and subsequently compare the RBV and network views of competitive advantage from the supply chain perspective. In order to address the above-mentioned gap, we seek to combine two prominent views of the competitive advantage, namely the resource-based view and network view with embeddedness as an important facet of the social capital. Generally, embeddedness is a denial of atomization and highlights that exchange relations are embedded within the larger social system in which they occur and develop. In essence, "Embeddedness refers to the fact that economic action and outcomes ... are affected by actors' dyadic (pairwise) relations and by the structure of the overall network of relations" (Granovetter, 1992, p. 33). Therefore, embeddedness suggests, that no organization is 'suspended in a vacuum' and each operates under the influence of social network in which the companies are embedded. In the supply chain context embeddedness can be defined as the extent a firm relies on a network of other actors (Kim, 2014).

Accordingly, the goal of the paper is twofold. First, it aims to provide cumulative additions to our understanding the role of embeddedness in shaping distinct, but complementary views on the competitive advantage of supply chains. Second, it seeks to demonstrate that the competitive advantage of supply chains has a dynamic and evolving character. Consequently, by giving practical examples, we show that in some situations, the resource-based competitive advantage might migrate into the network competitive advantage, and vice versa. To achieve these goals, we employ the narrative literature review method to depict verbal descriptions of past studies concentrating on the theories and empirical frameworks which are of interest in this paper (King, He, 2005). Consequently, this method was used to aid in deeper understanding of how the relationships are shaped by the social capital to derive the competitive advantage of supply chains. Likewise, the narrative literature review method was also applied to underscore that the competitive advantage of supply chains is not given once and for all, and due

to its dynamic and evolving character, it may migrate from one type to the other. It is worth noting that the competitive advantage may also migrate beyond the scope of these two models, but as embeddedness is of particular interest of this study, we primarily refer to them. More importantly, embeddedness is considered as an inherent component of the supply chain concept, therefore these two models play a significant role in deriving the competitive advantage.

In this paper, we consider structural and relational embeddedness as two, the most common conceptualizations of social capital (Uzzi, 1997). The former determines the extent and range of resources that are within supply chain's reach, while the latter indicates how much of this potential will be actually used to derive the competitive advantage. Having linked structural embeddedness with the configuration of supply chain structure and relational embeddedness with the quality of relationships, we then demonstrate how these both types affect the resource-based and network competitive advantages of supply chains. Through these theoretical lenses, we offer a discussion on the conceptual development, with particular emphasis on two models of the competitive advantage of supply chains. These two models apply some portion of embeddedness, making relationships the primary source of the competitive advantage of supply chains. Although these models are distinct, they complement each other, and underline a dynamic and evolving character of relationships that bring the resource-based and network competitive advantages of supply chains[1].

Relationships and the competitive advantage of supply chains

The issue of gaining and sustaining the competitive advantage of companies has received widespread attention for the last few decades. However, more recently the studies dealing with the competitive advantage shifted the focus from individual firms to interorganizational arrangements, such as supply chains. This new research perspective was aptly expressed by Christopher (2016) who posits that nowadays not only is the real competition run between individual companies, as suggested within the traditional strategic management literature, but mostly between the whole supply chains. This catchy phrase underscores the role of relationships in gaining and sustaining the competitive advantage of supply chains. For instance, Melnyk et al. (2010) argues that the concept of supply chain management expands the reach of the company beyond its immediate grasp to other links where the competitive advantage may be derived. Figure 1 depicts the evolutional role of relationships as a source of competitive advantage of supply chains. The classical concept of RBV assumes that individual companies do not establish any collaborative relationships, instead they concentrate on their internal competitive capabilities. As depicted in Figure 1, firms are not linked with other partners, as they are focused on nurturing their own resources. Further development of RBV has led to the increase of interest in establishing relationships with external partners. In line with this extended Resource-Based-View, the formation of relationships is the way to build own key competences determining the competitive advantage (Das, Teng, 2000).

As indicated in Figure 1, there are unidirectional and asymmetric relationships established by the strongest link in the supply chain structure. However, this evolutional stage is particularly appealing, as it shifts the research interest from internal resources of individual companies to the interorganizational level. In other words, it implies that the competitive advantage stems from a hierarchical approach that promotes the focal firm perspective and neglects interdependences between other links in a supply chain.

The role of relationships in building the competitive advantage of supply chains is fully conceptualized in the

Figure 1. An illustrative evolution of approaches to the relationships as the source of competitive advantage of supply chains
Source: own elaboration

following two evolutional stages of relational and network competitive advantages. The concept of relational advantage puts emphasis on value created by partners within bilateral arrangements. In line with this approach, benefits are reaped through the shared capabilities of both parties involved. However, due to a limited number of links participating in such arrangements, superior value generated through the relational competitive advantage is usually unsatisfying. Therefore, establishing partner-based relationships within dyads provides the first step in the development of network competitive advantage. In other words, the relational competitive advantage is an initial step that can be improved by establishing ties with other supply chain partners. Hence, it moves beyond the merely instrumental use of relationships demonstrated by the resource-based view, and the limited benefits reaped from the relational competitive advantage. Therefore, recently, the concept of supply chain has experienced a noticeable shift in the research focus from dyadic arrangements to the network perspective.

Research method

To achieve the goal of the paper this study employs the method of literature review that is an explicit and reproducible design for identifying, evaluating and interpreting the existing publication record. It enables to bring scattered pieces of literature together and thus can be an effective way in theory development (Yawar, Seuring, 2017). As our paper is conceptual in nature, it should rather be discursive and cover philosophical discussions and comparative studies of others' work and thinking (Bhakar, Mehta, 2011). Therefore, we followed the narrative literature review approach, that is particularly useful, when it is necessary to pull together many studies on different topics, either for purposes of reinterpretation or interconnection (Nicholls, Mohsen, 2015). There are three major but distinct themes in our research, namely: social capital theory, supply chain concept and competitive advantage. Therefore, the narrative literature review was used to examine existing research themes to shed new light on their combination. The narrative literature review method consisted of the following three stages (Grant, Booth, 2009): searching and selecting relevant papers, reviewing the papers, and identifying the major insights depicted from the papers.

Search method

As the research topic covers multiple fields of management theory, social capital theory, supply chain theory, we selected previous works from three major databases: ProQuest, Emerald and Wiley Online Library. It is worth noting that certain papers might appear in more than one database. The following keywords were used: embeddedness, supply chain, competitive advantage. As the application of social capital theory in the field of management has proliferated only in the past two decades, we searched for papers, book chapters and case studies that have been published within the period 2000–2019. Nonetheless, some seminal works which appeared before 2000 were also included to discuss the foundational research. Figure 2 depicts the results of the search regarding the number of publications across three databases in 2000–2017.

As shown in Figure 2, one may observe a progressive increase of the number of publications linking the issue of embeddedness, supply chain and competitive advantage. However, the most significant growth can be noticed over the past ten years.

Analysis of the papers and identifying major insights

When the database displayed the works in response to our keywords, we reviewed the abstracts and determined their relevancy. Having read the abstracts, we perused the discussion and conclusion sections to ensure the relevancy of the articles for the literature review. Next, we analysed the work thoroughly to understand its research. Finally, we categorized the works using content analysis method to generate the themes. In the result of analysis and screening, we included a total number of 312 articles for further review. Among them, a group of 45 (roughly 15 per cent) pertaining to the role of embeddedness in shaping the competitive advantage of supply chains were included in the final analysis.

Figure 2. Number of publications concerning the role of embeddedness in the competitive advantage of supply chains across three databases with 2000-2017
Source: own elaboration

Competitive advantage of triadic supply chains in the light of structural embeddedness

Structural embeddedness is depicted as conceptualization of social capital (Nahapiet, Ghoshal, 2000) and, as such, it refers to the overall pattern of network interactions. These interactions define who a particular actor reaches and how it reaches others in a network (Burt, 1992). Consequently, structural embeddedness indicates whether the certain ties that determine the network configuration, actually exist (Nahapiet, Ghoshal, 2000). The network configuration of supply chains should involve at least three actors that participate in one or more of the upstream and downstream flows of products, information and finances from a source to a customer. In other words, in its primary configuration, a supply chain is a triad, which is referred to as the triadic supply chain in this study. Regarding the number of dyads, one may distinguish between two types of triadic arrangements. The first one, referred to as the structural hole, is composed of two dyads (constituted by three nodes and two links), and the second one, considered as closure, embraces three dyads (composed of three nodes and three links) (Choi, Wu, 2009). Nevertheless, both types of triadic arrangements shape relationships differently to derive the competitive advantage of supply chains.

The structural hole and the resourced-based competitive advantage of triadic supply chains

The privileged position of a certain actor in the structural hole stems from the fact that it establishes direct relationships with two other actors that do not have a direct link with each other (Choi, Wu, 2009). Therefore, within a triadic setting, the structural hole can be referred to the concept of "ego network" of a particular firm. "An ego network is comprised of an ego, the ego's immediate ties (i.e. first-degree connections)…" (Carnovale, Yeniyurt, 2015, p. 23). Building upon the structural hole concept, we argue that the focal actor in a triad is the one, who seeks for an opportunity to obtain the competitive advantage by filling the gap between two other actors that remain disconnected (Burt, 1992). In other words, the privileged position in a triad is used to maximize own competitive advantage even at the expense of two other actors (Burt, 1992). In line with this concept, the company sitting on the structural hole can play two actors against each other or can form a coalition with one actor against the other one (Choi, Wu, 2009). The actor sitting on the top of structural hole can exploit the lack of connection by reaping the competitive advantage from bridging other disconnected actors (Podolny, Baron, 1997). This advantage stems from the brokerage opportunities (Burt, 1992), that the focal actor is likely to undertake. It plays the role of "gatekeeper" with the ability to exert more power and control over peripheral firms (Bellamy, Basole, 2013). Thus, the focal company holds the position of *tertius*, the third one that benefits (Burt, 1992) by deriving advantages. In the role of *tertius*, the focal company has an opportunity to access, aggregate, and finally protect resources in a triad to obtain otherwise unavailable competitive advantages. Therefore, we argue that the structural hole is the type of interorganizational arrangement that enables the focal company to create and take the most value out of others' resources (Das, Teng, 2000) for its individual benefit. In practice this type of advantage can take the form of *co called* 'Burt-rent' which underscores the outcome of competitive struggle of one actor sitting on the top of structural hole that is encouraged by envy and self-interest (Kogut, 2000).

Closure and the network competitive advantage of triadic supply chains

The concept of closure assumes that the power of social capital stems from direct relationships established in closed networks (Coleman, 1988). The term of direct ties refers to the ties established between an actor and its partners (Podolny, Baron, 1997). From the perspective of structural embeddedness, closure demonstrates that some of the firms' crucial resources can be expanded or constructed beyond the boundaries of individual firms and framed within the interorganizational arrangement (Espino-Rodriguez, Rodriguez-Diaz, 2014). If the number of connections among actors increases, there are more alternatives for deriving a valued resource (Baum et al., 2000). Consequently, a dense network of contacts promotes higher availability of redundant resources (Nakauchi et al., 2017; Parmentola et al., 2018). Closure also promotes a low level of network centrality that ensures a more balanced supply chain structure whose actors manifest less opportunism and eagerness to obtain particular interests (Zang, 2018). In such a network, no single company has enough power and prominence to profoundly exert influence on the other actors. They rather act impartially, to quell conflicts, and ensure the triad's continued existence. In the light of the aforementioned, we argue that a high level of network density, on the one hand, and low level of centrality characterizing closure, on the other hand, contribute to deriving the network competitive advantage of supply chain.

The network competitive advantage in closure is anchored in the triple dyadic structures. They denote that three dyads forming closure yield effects stronger than these dyads would ever generate individually. In other words, actors in closure are capable of yielding synergy that is unattainable by either dyad acting in isolation. Accordingly, the outcome of interplay among dyads enables to yield synergistic effects. This synergy is referred to as the 'Coleman-rent' highlighting that benefits are accrued to all three actors in closure (Kogut, 2000). In the same vein, Duschek (2002) underscored that although there are redundant ties among actors in closure, the Coleman-rent is still generated and brings benefits for all participating companies.

Relational embeddedness and the competitive advantage of supply chains

To characterize relational embeddedness the notions of closeness and trust are used (Nahapiet, Ghoshal, 2000). As stated by Moran (2005, p. 1135), closeness and trust "represent progressively deeper degrees of relational

quality: from proclivity to provide resources vis-a-vis personal familiarity (relational closeness) to a deep sense of the contact's reliability and faithfulness in resource exchange (interpersonal trust)".

Relational closeness in building the competitive advantage of supply chains

Relational closeness reflects the strength of ties (Moran, 2005), and as such it can be described as either a strong or weak tie (Granovetter, 1973). Accordingly, the stronger relationships in a network, the more frequent interaction among the actors (Granovetter, 1973). Although, the concept of 'tie-strength' is originally derived from the structural hole theory (Granovetter, 1973; Burt, 1992), it can be also easily applied in closure (Coleman, 1988). It brings several benefits to both types of structural embeddedness. First, relational closeness has influence on the spread of information in a network (Granovetter, 1973). This can be beneficial to the central actor in the structural hole arrangement as well as a group of actors forming closure. Consequently, the actor sitting on the top of structural hole has the ability to gain two major advantages: information and control (Xiao, Tsui, 2007). More specifically, it is capable of either exploiting, manipulating and arbitraging information flow between disconnected parties, or taking control over the projects that bring together actors positioned on the opposite sides of structural hole (Burt, 1992). Information is also a paramount issue in closure, as it provides partners with superior knowledge about each other (Gulati, 1995). Similarly, Johansson and Quigley (2004) highlighted that closure enhances the information circulation to other partners, and thus mitigates the potential problems with distorted communication. Furthermore, strong ties are also more beneficial than weak ties, as they allow a greater volume of resources to be transferred among actors (Podolny, Baron, 1997). Closure fosters robust individual and collective actions as all actors know and interact with each other. In other words, closure mitigates exchange risk, enhances the likelihood that actors will establish collaboration through sharing and reinforcing resource exchange (Moran, 2005). Interestingly, in case of closure, certain resources are redundant, which prevents the actors from exploitive behaviour and concomitantly encourages collaboration, typical for the network competitive advantage. In the light of the aforementioned, we argue that relational closeness can contribute both to the resource-based and network competitive advantages.

Relational trust in building the competitive advantage of triadic supply chains

Trust and distrust are viewed as mutually exclusive terms (Parris et al., 2016). While trust can be expressed as the belief that an exchange actor will not be selfish and will not act in self-interest at another's expense (Uzzi, 1997), distrust, usually conceived as the absence of trust demonstrates the belief that an exchange actor is selfish and self-interested, and thus may act harmfully (Schoorman et al., 2007). Though prior studies perceived trust as a bipolar concept opposite to distrust, a large body of literature defends the existence of different levels of trust and distrust (Gago-Rodríguez, Naranjo-Gil, 2016).

The level of trust/distrust has profound implications for the competitive advantage of supply chains. Interestingly, as highlighted by Podolny and Baron (1997), the structural hole does not seem to recognize the importance of trust and support from others, to access crucial resources necessary for the competitive advantage. Quite the contrary, it is very difficult to generate trust as actors act on their own in the structural hole arrangements. In this type of structure, long-term contracts are not maintained, as it is a pulsing swirl of mixed, conflicting demands. This specifically refers to the focal company, that is lured and prone to act opportunistically (Burt, 1992). On the other hand, Coleman (1988) argued that closure is important for the trustworthiness of social structures that allows proliferation of obligations and expectations. In other words, closure highlights the importance of solidarity and trust among actors (Coleman, 1988) and, in the result, it contributes to mitigating the tie unreliability. In other words, closure supports trust that encourages cooperation and curbs opportunism. We argue that trust-building initiatives play a vital role in deterring potential opportunistic behaviour of supply chain actors, and thus enhancing the network competitive advantage.

Dynamic character of the competitive advantage of triadic supply chains

In contemporary supply chains both types of the competitive advantage of supply chains seem to be simultaneously combined, as supply chains are often depicted as a 'mixture of collaboration and competition', bidding wars, negotiations and attempts to take control over the decisions of some actors by others. Not all of the relationships have the same importance in the network, and not all of them are created equal (Granovetter, 1973). They differ in terms of pivotal features such as closeness, interdependence, and rent-generating function. In fact, extant research demonstrated that maintaining the balance between close and long-term relationships on the one hand, and estranged relationships with new partners might be beneficial, as it may provide fresh ideas, and thus prevent negative aspects of too strong relational embeddedness (Dittrich, Duysters, 2007). Too strong embeddedness is the dark side of relationships, as it can reduce the ability of actors to be objective and make effective decisions. Consequently, different levels of the strength of relational embeddedness simultaneously coexist in a triadic arrangement (Lambert, Cooper, 2000).

In the light of the aforementioned, combining structural and relational embeddedness does not always result in producing certain patterns of relationships, characteristic for the specific configuration of network. In practice, actors forming closure may establish closely-tied and distrusted relationships, typical for the structural hole. For instance, Rossetti, Choi (2005) described closure that operates in the aerospace industry, which led to the chain

of destructive actions undertaken by the actors. On the other hand, actors can form closely tied and trust-based relationships in the structural hole arrangements, that are actually characteristic for closure. A classic example is provided by the US textile company Milliken, Seminole – a manufacturer of men's slacks and the retailer Wal-Mart (Christopher, 2016), two flagship manufacturers: Procter and Gamble, and Gillette (Drayer, 1999), and Miller SQA, a furniture manufacturer that established closely-tied and trust-based relationships with its suppliers and customers (Bovet, Martha, 2000). Although these situations may occur in practice, they will arguably last only periodically, and will lead to profound changes to the existing structure of arrangement and quality of relationships. Having said that, the resource-based competitive advantage might migrate into the network competitive advantage when, for instance the manufacturer, having trusted relationships with both suppliers in the structural hole context, brings these two disconnected suppliers together in a joint project and, in this way, forms closure (Lambert, Cooper, 2000). This can be observed in the supply chain of Benetton, in which both the upstream and downstream actors (mainly wool growers and retailers) were brought together to apply the overall strategy (Daprian, 1992). Similarly, in the automotive industry, the supply chain of Chrysler used to encourage noncompeting suppliers to share best practices with the downstream actors (Stallkamp, 1998). Though admittedly, the manufacturer loses some of the power, as it does not fill the structural hole anymore, the whole triad is likely to gain the network competitive advantage. Moreover, an initially adversarial tie between two partners in the triadic supply chain can also migrate into the trust-based relationship, which in turn, contributes to yielding the network competitive advantage. For instance, Wu and Choi (2005) provided the example of company named Coach, which pressured its suppliers to establish trusted relationships on production and quality issues, and consequently tap into the aggregated engineering capability between them. Similarly, Mena et al. (2013) delivered a case of the Bread Supply Chain in order to describe trust-based and closely-tied relationships in closure. Figure 3 depicts the basic stages in the migration process from the resource-based competitive advantage towards the network competitive advantage. The simplified process of migration from the resource-based competitive advantage towards the network competitive advantage coves the transitory stage. In this stage the three actors seek to build trust in two dyads in their structural hole arrangement, and then, usually the focal actors aim to bring together the two disconnected actors positioned at both ends of the triad.

This way, they start to form the third link which may finally evolve into a trusted relationship. However, sometimes, despite of the effort made by the actor to bring the two other partners together, there is little chance for closure and the network competitive advantage to be established. For instance, Wu and Choi (2005) provided the case of a company called Mediator which put a tremendous effort to encourage its two competing suppliers to establish a trust-based relationship. Despite several attempts, undertaken by Mediator, both suppliers were incapable of forming a trust-based relationship between each other. In a result, the network competitive advantage was never derived, the resource-based competitive advantage was still held. On the other hand, the network competitive advantage might evolve into the resource based competitive advantage. For instance, when the company in closure starts favouring one partner over the other, it provokes inequity and animosity that can finally lead to forming distrusted relationship between two partners (Choi, Wu, 2009). For instance, Wu and Choi (2005) delivered several examples of companies (i.e. Plotter, Flip-Flop), that favoured one supplier over the other. Both of them preferred to establish or continue trust-based relationships with the partner they have been working with for many years, while the second partner was only involved to secure the current superior position of the mentioned companies. This situation will primarily bring benefits to the focal companies that started the process of disintegration in their triads, highlighting the prominence of resource-based competitive advantage – Figure 4. The trusted relationships in closure, determining the network competitive advantage, may turn into the distrusted ones in the result of unequal treatment and animosity among the actors. In the transitory stage, closure is exposed to

Figure 3. The migration of the resource-based competitive advantage towards the network competitive advantage
Source: own elaboration

Figure 4. The migration of the network competitive advantage towards the resource-based competitive advantage
Source: own elaboration

strong disintegration which finally leads to breaking ties and decreasing the quality of relationships. If the actors are still willing to form the arrangement, and the connection between only two actors is broken, then closure can evolve to the structural hole, and thus the network competitive advantage can migrate into the resource-based competitive advantage. In our study, closure and the structural hole are depicted as not opposite ones, but rather as two sides of the same coin. In other words, both closure and the structural hole complement each other, when applied to depict the resource-based and network competitive advantages of supply chains. Moreover, in line with the previous studies (e.g. Kim, 2014), our research also showed that structural embeddedness might be depicted as an antecedent of relational embeddedness. More specifically, in order to share resources, a tie should be first established to provide the potential of accessing necessary resources available from other actors (Granovetter, 1973; Moran, 2005). Accordingly, the presence of ties determines the possibility of establishing exchange relationships of certain quality, as depicted by the concept of relational embeddedness. Therefore, we argue that the quality of relationships is, to some extent, dependent upon the configuration of a triad.

The highlighted evolution of the patterns of relationships evidences its dynamic character that can be investigated at several different angles: from the actor layer, the role of relationships in mediating the size and extent of change, transformation processes, perceptions of network change, learning processes etc. Moreover, the evolution of the patterns of competitive advantage is situation dependent, and as such it is most often affected by several contextual factors. The past studies do not provide examples of all possible situations concerning the migration of the competitive advantage of supply chains. Our study depicts only one example that leads to the competitive advantage and its evolution. Apart from that, one may enumerate several other outcomes of the interconnectedness of relationships that lead to lobbyism, competition or even a decay of arrangements (Ritter, 2000). In addition, Smith and Laage-Hellman (1992) underscore different postures of actors (e.g. flanking, combination, displacement) that may finally affect the resultant pattern of the interactions, other than the competitive advantage. Interestingly, they may produce different resulting outcomes that may have a profound impact on the competitive advantage of supply chains, namely: assistance effects, hindrance effects, lack effects, synergistic effects (Pardo, Michel, 2015).

Conclusions

In this paper, we have juxtaposed two dimensions of embeddedness (both structural and relational) with two models of the competitive advantage of triadic supply chains (resource-based and network). This aided in deeper understanding of how the competitive advantage of supply chains can be shaped by structural and relational embeddedness. However, since relational behaviours of actors in the triadic supply chains are complex and develop over time, changes of embeddedness determine a dynamic and evolving nature of the competitive advantage of supply chains. Accordingly, the resource-based competitive advantage can migrate into the network competitive advantage, while the network competitive advantage might evolve into the resource based competitive advantage. The major contribution of this study is providing conceptual underpinnings of the link between embeddedness and competitive advantage of supply chains which can be further investigated in empirical research. Validation and verification of the model is the issue of particular interest as the study draws upon the narrative literature review which might at times result in obtaining the subjective interpretation. The study can also have profound implications for managers who should be aware of certain changes their supply chains are exposed to, that initiate the process of competitive advantage migration. Consequently, the managers ought to be capable of selecting appropriate managerial solutions to shape the desired model of the competitive advantage of their supply chains.

Artur Świerczek, Ph.D., D.Sc.
University of Economics in Katowice
College of Management
ORCID: 0000-0001-6198-6377
e-mail: artur.swierczek@uekat.pl

Endnote

1) The study was financed by the National Science Centre, Poland as a research project no. 2015/18/M/HS4/00388.

References

[1] Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman B.S. (2000), *Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology*, „Strategic Management Journal", Vol. 21, No. 3, pp. 267–294.

[2] Bellamy M.A., Basole R.C. (2013), *Network Analysis of Supply Chain Systems: A Systematic Review and Future Research*, „System Engineering", Vol. 16, No. 2, pp. 235–249.

[3] Bhakar S.S., Mehta S. (2011), *A Systematic Guide to Write a Research Paper*, Prestige Institute of Mangement, New Dehli.

[4] Bovet D., Martha J. (2000), *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons, New York.

[5] Burt R.S. (1992), *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

[6] Carnovale S., Yeniyurt S. (2015), *The Role of Ego Networks in Manufacturing Joint Venture Formations*, „Journal of Supply Chain Management", Vol. 51, No. 2, pp. 22–46.

[7] Choi T.Y., Wu Z. (2009), *Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer-supplier-supplier Relationships*, „Journal of Supply Chain Management", Vol. 45, No. 1, pp. 8–25.

[8] Christopher M. (2016), *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited 5th Edition, Harlow, UK.

[9] Coleman J.S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology", Vol. 94, pp. 95–120.

[10] Dapiran P. (1992), *Benetton – Global Logistics in Action*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 22, No. 6, pp. 7–11.

[11] Das T., Teng B. (2002), *Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective*, „Academy of Management Review", Vol. 27, No. 3, pp. 445–456.

[12] Das T.K., Teng B. (2000), *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management", Vol. 26, No. 1, pp. 31–61.

[13] Dittrich K., Duysters G. (2007), *Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony*, „Journal of Product Innovation Management", Vol. 24, No. 6, pp. 510–521.

[14] Drayer R. (1999), *Procter & Gamble's Streamlined Logistics Initiatives*, „Supply Chain Management Review", Vol. 3, No. 2, pp. 32–43.

[15] Duschek S. (2002), *Innovation in Netzwerken: Renten, Relationen, Regeln* [Innovation in networks: Rents, relations, rules], DUV, Wiesbaden.

[16] Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review", Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.

[17] Espino-Rodríguez T.F., Rodríguez-Díaz M. (2014), *Determining the Core Activities in the Order Fulfillment Process: An Empirical Application*, „Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 1, pp. 2–24.

[18] Gago-Rodríguez S., Naranjo-Gil D. (2016), *Effects of Trust and Distrust on Effort and Budgetary Slack: An Experiment*, „Management Decision", Vol. 54, No. 8, pp. 1908–1928.

[19] Granovetter M.S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology", Vol. 78, No. 6, pp. 1360–1380.

[20] Granovetter M.S. (1992), *Problems of Explanation in Economic Sociology*, [in:] N. Nohria, R.G. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 25–56.

[21] Grant M.J., Booth A. (2009), *A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies*, „Health Information & Libraries Journal", Vol. 26, No. 2, pp. 91–108.

[22] Gulati R. (1995), *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 40, No. 4, pp. 619–652.

[23] Johansson B., Quigley J.M. (2004), *Agglomeration and Networks in Spatial Economies*, „Regional Science", Vol. 83, No. 1, pp. 165–176.

[24] Kim D.Y. (2014), *Understanding Supplier Structural Embeddedness: A Social Network Perspective*, „Journal of Operations Management", Vol. 32, No. 5, pp. 219–231.

[25] King W., He J. (2005), *Understanding the Role and Methods of Meta-Analysis in IS Research*, „Communications of the Association for Information Systems", Vol. 16, Article 32.

[26] Kogut B. (2000), *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal", Vol. 21, No. 3, pp. 405–425.

[27] Lambert D.M., Cooper M.C. (2000), *Issues in Supply Chain Management*, „Industrial Marketing Management", Vol. 29, pp. 65–83.

[28] Melnyk S., Davis E., Spekman R., Sandor J. (2010), *Outcome Driven Supply Chains*, „MIT Sloan Management Review", Vol. 51, No. 2, pp. 33–38.

[29] Mena C., Humphries A., Choi T.Y. (2013), *Toward a Theory of Multi-Tier Supply Chain Management*, „Journal of Supply Chain Management", Vol. 49, No. 2, pp. 58–77.

[30] Moran P. (2005), *Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance*, „Strategic Management Journal", Vol. 26, No. 12, pp. 1129–1151.

[31] Nahapiet J., Ghoshal S. (2000), *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Knowledge & Social Capital", Vol. 23, No. 2, pp. 119–157.

[32] Nakauchi M., Washburn M., Klein K. (2017), *Differences Between Inter- and Intra-group Dynamics in Knowledge Transfer Processes*, „Management Decision", Vol. 55, No. 4, pp. 766–782.

[33] Nicholls R., Mohsen M. (2015), *Other Customer Age: Exploring Customer Age-difference Related CCI*, „Journal of Services Marketing", Vol. 29, No. 4, pp. 255–267.

[34] Pardo C., Michel S. (2015), *Dynamics in a Distribution Triad – A Case Study*, „Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 30, No. 8, pp. 915–925.

[35] Parmentola A., Simoni M., Tutore I. (2018), *Fast and Furious: How the Open vs. Closed Dilemma Affects the Technology Diffusion Dynamic*, „Management Decision", Vol. 56, No. 4, pp. 867–890.

[36] Parris D.L., Dapko J.L., Arnold R.W., Arnold D. (2016), *Exploring Transparency: A New Framework for Responsible Business Management*, „Management Decision", Vol. 54, No. 1, pp. 222–247.

[37] Podolny J.M., Baron J.N. (1997), *Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace*, „American Sociological Review", Vol. 62, No. 5, pp. 673–693.

[38] Ritter T. (2000), *A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships*, „Industrial Marketing Management", Vol. 29, No. 4, pp. 317–326.

[39] Rossetti C., Choi T.Y. (2005), *On the Dark Side of Strategic Sourcing: Experiences from the Aerospace Industry*, „Academy of Management Executive (1993–2005)", Vol. 19, No. 1, pp.46–60.

[40] Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*, „Academy of Management Review", Vol. 32, No. 2, pp. 344–354.

[41] Smith P.C., Laage-Hellman J. (1992), *Small Group Analysis in Industrial Networks*, [in:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, New York, pp. 37–61.

[42] Son B.G., Kocabasoglu-Hillmer C., Roden S. (2016), *A Dyadic Perspective on Retailer-supplier Relationships through the Lens of Social Capital*, „International Journal of Production Economics", Vol. 178, pp. 120–131.

[43] Stallkamp T.T. (1998), *Chrysler's Leap of Faith: Redefining the Supplier Relationship*, „Supply Chain Management Review", Vol. 2, No. 2, pp. 16–23.

[44] Uzzi B. (1997), *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 42, No. 1, pp. 35–67.

[45] Wu Z., Choi T.Y. (2005), *Supplier–supplier Relationships in the Buyer–supplier Triad: Building Theories from Eight Case Studies*, „Journal of Operations Management", Vol. 24, No. 1, pp. 27–52.

[46] Xiao Z., Tsui A.S. (2007), *When Brokers May not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 52, No. 1, pp. 1–31.
[47] Yawar S.A., Seuring S. (2017), *Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes*, „Journal of Business Ethics", Vol. 141, No. 3, pp. 621–643.
[48] Zhang J. (2018), *Structural Hole, Explanatory Innovation and Exploitative Innovation*, „Management Decision", Vol. 56, No. 8, pp. 1683–1695.

Ewolucyjny charakter przewagi konkurencyjnej triadycznych łańcuchów dostaw. Perspektywa zakorzenienia społecznego

Streszczenie

W badaniu roli relacji międzyorganizacyjnych, służących osiąganiu przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw, można wykorzystać teorię zasobową oraz teorię sieciową. Niemniej wcześniejsze badania, które odwołują się do wyróżnionych teorii (przede wszystkim teorii zasobowej), rzadko wspominają znaczenie kapitału społecznego w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych, które umożliwiają dostęp do zasobów innych firm. W niniejszym artykule wykorzystano koncepcję zakorzenienia strukturalnego i relacyjnego w celu przeprowadzenia rozważań dotyczących zasobowej oraz sieciowej przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw. Celem artykułu jest, po pierwsze, identyfikacja roli zakorzenienia w kształtowaniu zróżnicowanych, ale wzajemnie uzupełniających się poglądów na temat przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw. Po drugie, celem niniejszej pracy jest rozpoznanie dynamicznego i ewolucyjnego charakteru przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw. Przedstawione przykłady praktyczne świadczą o tym, że w określonych okolicznościach zasobowa przewaga konkurencyjna może migrować w kierunku sieciowej przewagi konkurencyjnej i, odwrotnie, sieciowa przewaga konkurencyjna może ewoluować w kierunku zasobowej.

Słowa kluczowe

zakorzenienie strukturalne, zakorzenienie relacyjne, układ zamknięty, luka strukturalna

UWARUNKOWANIA KREACJI TURKUSOWYCH ORGANIZACJI W POLSCE

DOI: 10.33141/po.2019.10.02

Ryszard Borowiecki, Zbigniew Olesiński

Wprowadzenie

Obszar zainteresowań nauki o zarządzaniu i jakości rozprzestrzenił się w ostatnich latach na problematykę systemów wartości, ochrony środowiska, innowacji i inne. Zasadniczą przyczyną zmian, jak się wydaje, był wzrost roli i znaczenia usług w porównaniu z wcześniejszym okresem sprzed 40–50 lat, kiedy to wiodące znaczenie, także w Polsce, miały organizacje produkcyjne, zwłaszcza przemysłu maszynowego.

Właśnie w tym kontekście pojawiły się procesy decentralizacji struktur organizacyjnych i wystąpiło przejawianie się tendencji do spłaszczenia struktur organizacyjnych, wzrostu roli i znaczenia struktur zdecentralizowanych, horyzontalnych. W tym kontekście w warunkach polskich z końcem ubiegłego wieku zaczęły nabierać znaczenia organizacje małe, przedsiębiorcze, kreatywne, coraz częściej w swym funkcjonowaniu opierające się na zasadach outsourcingu i benchmarkingu, szybko i efektywnie nawiązujące współpracę z organizacjami ze swego otoczenia, tworząc energicznie rozwijające się sieci współpracy organizacyjnej i klastry. Wzrosła rola i znaczenie kreatywnych zespołów pracowniczych, zwłaszcza wśród zespołów badawczych, projektowych, zespołów programistów komputerowych, ale i w ogóle zespołów pracowniczych, zwłaszcza w organizacjach, w których występowały zaawansowane technologie kolejnej fali rewolucji przemysłowej zwanej coraz częściej epoką Przemysłu 4.0.

Tym samym znacznie dynamiczniejszemu przebiegowi podlegały cykle rozwoju organizacji. Nowo powstające przedsiębiorstwa miały i mają szanse na szybki rozwój, ale równie szybko mogły i mogą podlegać likwidacji. Ten wczesny okres funkcjonowania organizacji charakterystyczny jest zwłaszcza w kontekście specyficznych relacji między pracownikami tworzącymi przedsiębiorstwo. Zwiększone znaczenie umiejętności pracowników i mniejsze znaczenie zajmowanych stanowisk stały się podstawą do sformułowania pojęcia tzw. turkusowych organizacji. U podstaw założeń ich funkcjonowania leży brak hierarchii w zarządzaniu.

Celem artykułu jest wskazanie mechanizmów wewnątrzorganizacyjnych, które mają wpływ na zmiany występujące w obecnych strukturach organizacyjnych. Współcześnie obserwuje się ewolucję w wielu kierunkach (Laloux, 2015; Rzepka, Olak, 2017), tak ku strukturom scentralizowanym, jak i zdecentralizowanym. Autorzy chcą wykazać, że najbardziej efektywne zmiany wiodą ku organizacjom zdecentralizowanym – turkusowym.

Główne pytanie badawcze odnosi się do tego, jakie czynniki mają wpływ na inicjowanie zmian wewnątrzorganizacyjnych kierunku transformacji do struktur organizacji turkusowych. Pierwsze pytanie pomocnicze dotyczy roli i znaczenia zwinności pracowników i organizacji w procesie zmian wewnątrzorganizacyjnych w kierunku transformacji do struktur organizacji turkusowej. Drugie pytanie pomocnicze dotyczy roli i znaczenia w powyższym procesie współpracy międzyorganizacyjnej. Natomiast trzecie pytanie pomocnicze dotyczy roli i znaczenia kreacji wewnątrzorganizacji tak zwanych miękkich czynników zarządzania.

Metodą badawczą prowadzącą do realizacji tak sformułowanych celów i pytań jest krytyczna analiza literatury (Appelo, 2016; Blikle, 2018; Siuta-Tokarska, 2015; Kozina, Pieczonka, 2017), a także analiza przeprowadzonych już badań dotyczących skłonności do zmian przejawianych przez respondentów z przedsiębiorstw województwa podkarpackiego. Bezpośrednią podstawą rozważań były badania przeprowadzone przez A. Rzepkę i A. Olaka (2017) w porównaniu z wcześniejszymi badaniami (Olesiński, 2005; 2010).

W poszukiwaniu nowych form organizacji

Analizując dynamikę zmian, tak społecznych, jak i gospodarczych oraz politycznych, można mechanizm tych zmian określić jako bardzo szybki i jednocześnie złożony. Jednym z bezpośrednich czynników sprawczych zmian jest rozwój i upowszechnienie Internetu, a szerzej rzecz ujmując – wzrost zastosowań informatyki. Sytuacja ta w naturalny sposób sprzyja powstawaniu i rozwojowi małych organizacji, które dzięki informatyce z łatwością mogą nawiązać współpracę z innymi organizacjami, co sprzyja rozwojowi benchmarkingu i outsourcingu i co skutkuje rozwojem oraz instytucjonalizacją otoczenia organizacji w skali lokalnej (gmina), regionalnej (województwo), krajowej, a w pewnych warunkach również globalnej.

W omawianej sytuacji dominują organizacje małe, bardziej naturalne są struktury organizacyjne płaskie, zdecentralizowane, horyzontalne, sprzyjające innym relacjom między uczestnikami organizacji (pracownicy, członkowie) niż w organizacjach dużych, liczących po kilka, a nawet kilkadziesiąt tysięcy uczestników, scentralizowanych, wertykalnych, hierarchicznych.

Proces decentralizacji dużych struktur organizacyjnych zainicjowany został jeszcze przed upowszechnieniem Internetu, w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku wraz ze wzrostem roli i znaczenia usług. Można zatem sformułować pogląd, że proces wzrostu roli i znaczenia decentralizacji struktur organizacyjnych zapoczątkowany impulsem związanym z rozwojem sfery usług doznał kolejnego impulsu wraz z rozwojem informatyzacji, której szczególnie istotnym elementem jest Internet Rzeczy (IoT – *Internet of Things*), z którym wiąże się system informatyczny 5G.

Wyżej wymienione dwa procesy zbiegają się z kolejnym fenomenem, którym jest wzrost roli i znaczenia przejawu indywidualizmu postaw, poglądów, zapatrywań coraz liczniejszej grupy ludzi zainteresowanych swobodą zachowań i wypowiedzi, wolnością i pluralizmem poglądów, aspiracji, oczekiwań (Borowiecki, Siuta–Tokarska, 2008; Laloux, 2015; Appelo, 2016; Skrzypek, 2017; Ziębicki, 2017; Juchnowicz, 2017; Kalwa-Rojczyk, 2018).

Identyfikacja turkusowych organizacji

Badania empiryczne prowadzone w Polsce w ograniczonym zakresie identyfikują postawy pracownicze typowe dla zachowań w organizacji turkusowej.

A.J. Blikle (2018, s. 79–85) w swojej publikacji podaje przykłady polskich turkusowych organizacji, w tym firmę „Marco" z Gliwic, założoną w 2000 roku przez M. Ślibodę, która produkuje etykiety, uszczelki, podkładki i opakowania. Około 50 niewielkich, ale bardzo nowoczesnych linii produkcyjnych obsługuje 20 operatorów. Realizują kilkanaście planów produkcyjnych jednocześnie. Firma zatrudnia ponad 80 osób i posiada oddziały handlowe w Brnie (Czech), Sofii (Bułgaria), a także oddział produkcyjny w Toruniu i magazyn w Usti (Czechy). Firma zasadniczo nie posiada struktur kierowniczych.

Inna firma opisana przez A.J. Bliklego (2018, s. 82–85) to „Brewa", założona w 2015 roku przez grupę osób, w tym M. Borowiaka. Oferuje ona rozwiązania oparte na czystych odnawialnych źródłach energii, specjalizując się w elektrowniach słonecznych (instalacje fotowoltaiczne), a także wykonuje instalacje systemów do zarządzania energią z wykorzystaniem oświetlenia LED oraz doborem odpowiedniej mocy ciepła i mocy energii elektrycznej. Firma liczy dwa zespoły, po 5 osób, zasadniczo bez struktur kierowniczych.

Badania empiryczne wskazują, że można poszukiwać przejawów funkcjonowania turkusowych organizacji szczególnie w nowo tworzonych przedsiębiorstwach, w tym w środowisku akademickim w organizacjach typu spin-off i spin-out oraz w startupach innowacyjnych.

W przytoczonych wyżej przykładach widać, że startupy tworzą kilkuosobowe, zintegrowane grupy koleżeńskie, co również na ogół występuje w przedsiębiorstwach spin-off i spin-out.

J. Appelo (2016, s. 41) w swojej pracy o nowym zarządzaniu eksponuje rolę i znaczenie zwinnych metod zarządzania w zespołach programistów komputerowych. Zjawisko zwinności jest znacznie szersze niż programowanie komputerowe, stąd celowe jest zwrócenie uwagi na określenie samej zwinności.

„Pojęcie zwinności wykształciło się w dziedzinie produkcji. Szybko jednak rozszerzono jego założenia do innych funkcji przedsiębiorstwa, co skutkowało powstaniem terminu „zwinne przedsiębiorstwo" (Goldman i in., 1995, s. 34–42). Obecnie funkcjonuje bardzo wiele opinii dotyczących sposobu rozumienia pojęcia zwinności". To pogląd A. Olaka, zajmującego się od szeregu lat badaniem zwinności w polskich przedsiębiorstwach (Olesiński i in., 2017, s. 46).

J. Appelo (2016) zawęża rozumienie zwinności do prac zespołów programistów komputerowych i fenomen zwinności łączy z powstaniem *Rapid Application Development* (RAD). „Łączyło ono w sobie niektóre z formalnych technik „wagi ciężkiej" inżynierii oprogramowania (takie jak tablice zmian, inspekcje i metryki) z działaniami praktycznymi (jak prototypowanie, ewolucyjne tworzenie oprogramowania oraz intensywna współpraca z klientem)". Wydaje się, że J. Appelo (2016, s. 47) nadmiernie akcentuje przełom w postaci powstania rewolucyjnej metody zarządzania 3.0, choć tak naprawdę wyrasta ona w dużym stopniu z dotychczasowego dorobku nauki zarządzania i jakości.

Po tych kilku ogólnych uwagach, pamiętając, że zwinność to część pojęcia turkusowej organizacji, autorzy chcieliby przytoczyć wyniki badań A. Rzepki i A. Olaka (2017). Badaniami tymi objęto 231 respondentów, z celowo dobranych 231 przedsiębiorstw województwa podkarpackiego. Do analizy przyjęto odpowiedzi 202 respondentów (tab. 1).

Wyniki badań są bardzo optymistyczne. Należy wziąć pod uwagę, iż odpowiedzi udzielali respondenci z firm współpracujących w stowarzyszeniach przedsiębiorców, a więc, ogólnie rzecz biorąc, o ugruntowanej pozycji. Odpowiedzi udzielali przeważnie przedstawiciele kierownictwa, czyli osoby na ogół kreatywne i przedsiębiorcze.

Z danych zawartych w kolumnie pierwszej tabeli 1, a mianowicie odpowiedzi „Bardzo łatwo", należy przypuszczać, iż odpowiedzi były udzielone przez osoby otwarte, przedsiębiorcze, kreatywne. Można więc domniemywać, iż są one skłonne angażować się w eksperymenty menedżerskie z zakresu samozarządzania.

Analizując z kolei dane kolumny pierwszej tabeli 2, dokonując podobnych zastrzeżeń jak przy kolumnie pierwszej w tabeli 1, można uznać z dużym przybliżeniem, że w kilku, a nawet kilkunastu procentach analizowanych przedsiębiorstw można się dopatrzeć pewnych przejawów samozarządzania, charakterystycznych dla

Tabela 1. Łatwość dostosowania się do nowych warunków (n=202), dane w %

	Bardzo łatwo	Łatwo	Trudno powiedzieć	Trudno	Bardzo trudno
Dostosowanie się do wymogów nowego sprzętu	28,2	49,2	7,9	12,4	2
Dostosowanie się do pracy z zespołem praktykującym inne metody pracy	19,8	53,5	10,9	14,9	1
Jednoczesna praca nad kilkoma projektami	10,9	47,5	20,3	17,3	4
Dostosowanie się do nowych procedur pracy	15,3	51	16,3	14,4	3
Dobre relacje z osobami z różnych działów	33,7	43,6	8,4	9,9	4,5

Źródło: Rzepka, Olak, 2017

Tabela. 2. Szybkość dostosowania się do nowych warunków (n=202), dane w %

	Bardzo szybko	Szybko	Trudno powiedzieć	Wolno	Bardzo wolno
Nagłe przejście z pracy nad jednym projektem do pracy nad innym	13,9	55	15,8	12,9	2,5
Zmiana własnego sposobu wykonywania zadań w celu dostosowania się do metod pracy współpracowników	10,4	57,4	16,8	12,9	2,5
Zmiana planów dotychczasowej pracy, gdy potrzebne zasoby są nagle nieosiągalne	9,9	55,9	23,8	8,4	2

Źródło: Rzepka, Olak, 2017

turkusowych organizacji. Jest to kilka procent organizacji z tendencjami do ewolucji (być może powolnej) ku turkusowym organizacjom. Stąd słuszność koncepcji A.J. Bliklego, który stwierdził, że zidentyfikował w Polsce kilka takich organizacji, z których dwie scharakteryzował bardziej dokładnie. Powyższe potwierdza zasadność stosowania metody case study i obserwacji uczestniczącej. Stąd stosownie do rangi i znaczenia cytowanych badań wydaje się uprawnione udzielenie pozytywnej odpowiedzi na pierwsze pomocnicze pytanie badawcze.

Próba komparatystyki

W badaniach A. Rzepki i A. Olaka przeprowadzono obok zwinności badanie wiedzy pracowników o współpracy ich firmy z innymi organizacjami i instytucjami w celu wymiany wiedzy i informacji. Wyniki badań przedstawia tabela 3. Analizując te dane, zwraca uwagę to, że ponad 70% ankietowanych przedsiębiorstw utrzymywało współpracę z innymi przedsiębiorstwami.

W badaniach przeprowadzonych w latach 2002–2005 w przedsiębiorstwach Polski Wschodniej niewiele ponad 20% przedsiębiorstw deklarowało taką współpracę (Olesiński, 2005, s. 88).

Przyjmując, że badania są trudno porównywalne, jednak są podstawy do twierdzenia, że w Polsce w ciągu ostatnich lat nastąpił wzrost współpracy międzyorganizacyjnej (tab. 4).

W przeprowadzonych badaniach na Podkarpaciu znalazły się pytania dotyczące oceny relacji międzyorganizacyjnych (Rzepka, 2018, s. 208–210). Ankietowani otrzymywali pytania: „Czy relacje niezwiązane z rygorami pracy i proceduralnymi wymogami sprzyjają kształtowaniu szacunku wobec partnera biznesowego, uznaniu jego kompetencji, respektu dla jego lojalności?"; „Czy relacje niezwiązane z rygorem konieczności i proceduralnymi wymogami sprzyjają poprawie relacji w firmie, wzrostowi jej kompetencji, rzetelności i wiedzy?"; „Czy nieformalne relacje sprzyjają poprawie samopoczucia, wzmacniają przekonanie o własnych kompetencjach, wzmacniają pewność w pracy, zwiększają satysfakcję z wykonywanej pracy?" oraz „Czy współpraca firmy z innymi organizacjami zwiększa jej zasoby danych, informacji, wiedzy?". Odpowiedzi były udzielane w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza nigdy, a 7 zawsze. Przeważająca liczba w wynikach badań to wartości między 4 a 5.

Przy pomiarze kapitału społecznego w 5 klastrach zlokalizowanych: trzy w województwie śląskim, dwa w województwie świętokrzyskim, przeprowadzonym w latach 2006–2008 w łącznie 193 przedsiębiorstwach, osiągnięto w skali 1–7 podobne wyniki (Olesiński, 2010, s. 138).

Zasadniczo dane z obu badań są trudno porównywalne, jednakże warto zwrócić uwagę, że badania przedsiębiorstw w klastrach przeprowadzono w przedsiębiorstwach od wielu lat ze sobą współpracujących. Słuszna jest zatem konkluzja, że w badaniach przedsiębiorstw w województwie podkarpackim nastąpiła podobna integracja w 2017 roku, jak w przedsiębiorstwach intensywnie ze sobą współpracujących 10 lat wcześniej. Należy dodać, że rozwój współpracy przedsiębiorstw sprzyja wzrostowi zaufania, wzrostowi kapitału społecznego i wiedzy istotnych dla wzrostu innowacyjności i kreatywności przedsiębiorstw.

Jeśliby korelować cechę zwinności jako cechę wiodącą ku turkusowej organizacji, to wydaje się uprawnione zwrócenie uwagi na rolę współpracy międzyorganizacyjnej i wzrost tak zwanych miękkich czynników zarządzania (wiedza, zaufanie, kapitał społeczny) na umacnianie się tendencji w części organizacji do rozwoju ku samoorganizacji i spłaszczaniu struktur. Tym samym zasadne jest również podkreślenie wpływu współpracy międzyorganizacyjnej (drugie pomocnicze pytanie badawcze) i miękkich czynników zarządzania (trzecie pomocnicze pytanie badawcze) na możliwość przejawiania się samozarządzania w badanych organizacjach, a tym samym wskazanie, że wzrost zwinności, wzrost współpracy międzyorganizacyjnej i wzrost miękkich czynników zarządzania prowadzi ku kształtowaniu się turkusowych organizacji (główne pytanie badawcze).

Tabela 3. Wiedza pracowników o współpracy ich firmy z innymi organizacjami i instytucjami w celu wymiany wiedzy i informacji (n=202, dane w %)

Częstotliwość kontaktów Rodzaj organizacji	Nigdy	Raz na kilka lat	Kilka razy w roku	Kilka razy w kwartale	Kilka razy w miesiącu	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu
Przedsiębiorstwo	24,8	5,4	21,8	12,9	15,3	13,9	5,9
Firma doradcza	34,7	5,4	27,7	11,4	13,4	4,5	3
Ośrodek naukowy	67,3	4	15,3	5,9	5	1,5	1
Gmina	36,1	7,9	19,8	10,9	11,4	9,9	4
Powiat	40,1	10,9	21,8	12,4	6,9	5	3
Województwo	56,9	11,9	18,8	5	3,5	2,5	1,5
Agencja rządowa	78,2	6,4	7,9	2,5	2,5	2	0,5

Źródło: Rzepka, Olak, 2017

Struktury organizacyjne turkusowych organizacji

Coraz liczniejsze grupy pracowników oczekują satysfakcjonującej pracy, w której mogliby realizować swoje marzenia, aspiracje i ambicje. Te i złożone w oddziaływaniu procesy społeczne, ekonomiczne, polityczne, technologiczne sprzyjają kształtowaniu nowego modelu organizacji, określonego przez F. Lalouxa (2015) jako turkusowa, ewolucyjna organizacja, inna niż typowa dla epoki przemysłowej, organizacja określana jako oranżowa i inna niż wcześniejsza przed epoką przemysłową, dominującą organizacją bursztynową. Prognozowana dla turkusowych organizacji przyszłość jest zaprezentowana na przykładzie modeli z rysunków 1–3.

Analiza proponowanych przez F. Lalouxa turkusowych struktur organizacyjnych wskazuje, że przedstawione na rysunkach 1–3 schematy istotnie różnią się od schematów dotychczasowych organizacji. Wyraźnie widać, że proponowany schemat próbuje oddać istotę zachodzących zmian, a przede wszystkim swobodę zachowań zespołów pracowniczych. W szczególności komunikatywny jest pierwszy schemat przedstawiający strukturę organizacyjną małej organizacji, złożonej z kilku osób, jak w mikroprzedsiębiorstwie (np. rodzinna firma, sklep spożywczy) (Hopej-Tomaszycka; Hopej, 2018) czy w firmie „Brewa" (10-osobowa).

Rysunek 2 przedstawia sytuację typową dla organizacji średnich, (do 249 zatrudnionych). Schemat ten dobrze odpowiada strukturze organizacyjnej firmy „Marco" (około 80 osób).

Rys. 1. Model małej turkusowej organizacji
Źródło: opracowanie własne

Rys. 2. Model turkusowej organizacji średniej wielkości
Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Charakterystyka współpracy ze względu na korzystanie z pomocy przy realizacji zadania

Częstotliwość współpracy Rodzaj organizacji	Bardzo często (codziennie)	Często (kilka razy w tygodniu)	Czasami (raz w miesiącu)	Rzadko (raz na kwartał)	Sporadycznie (raz na rok)	Brak odpowiedzi	Razem
Samorząd gminy	5	28	13	10	4	230	290
Samorząd powiatu	2	31	13	11	6	227	290
Samorząd wojewódzki	2	18	3	16	9	242	290
Urząd wojewódzki	5	23	8	15	9	230	290
Urząd marszałkowski	4	20	8	8	7	243	290
Urząd miasta	8	26	19	3	4	230	290
Samorząd terytorialny	3	24	8	8	8	230	290
Agencja Restrukturyzacji	2	1	3	9	5	270	290
Fundacja Promocji	5	12	3	12	4	254	290
Inkubator Przedsiębiorczości	6	12	9	10	0	253	290
Media	16	24	10	15	4	223	290
Szkoły	13	21	7	11	7	231	290
Banki	35	26	5	4	0	220	290
Przedsiębiorstwa	44	32	4	7	2	201	290

Źródło: Olesiński, 2005

Rys. 3. Model dużej turkusowej organizacji
Źródło: opracowanie własne

Trzeci schemat struktury organizacyjnej turkusowych organizacji odpowiada dużym przedsiębiorstwom przedstawionym w monografii F. Lalouxa, jak „Butzorg" czy „Morning Star" (rys. 3). Struktury takie dziś w Polsce raczej nie występują. F. Laloux daje przykład turkusowej organizacji, jaką jest „AES", zatrudniającej 40 tys. pracowników. Firma ta produkuje i dostarcza energię elektryczną, posiada fabryki w 12 krajach na całym świecie. Samozarządzanie w tej firmie odpowiada schematowi z rysunku 3, określonemu jako duża organizacja, o długim łańcuchu wartości.

Drogi restrukturyzacji ku turkusowej organizacji

Powstaje pytanie: „Jak dokonać reorganizacji dotychczasowych struktur organizacyjnych typowych dla epoki przemysłowej w struktury turkusowe?". Z licznych badań empirycznych wynika, że na ogół nie dokonują się one jednorazowo. Zasadniczo zmiana ze struktury hierarchicznej w płaską jest to raczej proces dokonujący się etapami. Nawet jeśli przyjmiemy sytuację, że tworzymy całkiem nową strukturę organizacyjną, co związane jest na przykład z procesem inwestycyjnym, to nie tyle interesują nas pewne rozwiązania modelowe, lecz określone względy praktyczne i pewne dotychczasowe doświadczenie. Bardziej zasadne wydaje się zatem definiowanie procesu ewolucji struktur organizacyjnych. W praktyce, uwzględniając oczekiwania inwestorów, uwarunkowania miejsca lokalizacji inwestycji czy wręcz pewną ostrożność, preferowane są modele struktur organizacyjnych w części inspirowane modelami wcześniej stosowanymi, wywodzącymi się z epoki przemysłowej (oranż), ale też w niektórych przejawach (np. rola i pozycja kierownictwa organizacji) z epoki jeszcze wcześniejszej, przedprzemysłowej (bursztynowa). Pogląd nasz na kwestię dróg restrukturyzacji jest inny niż u F. Lalouxa (2015, s. 309), który twierdzi, że albo powstaje już turkusowa struktura, albo stara jest gruntownie zmieniona z inspiracji kierownictwa. Autorzy podzielają pogląd, że możliwa jest trzecia droga, pewnego rodzaju przetargu między pracownikami oraz kierownictwem polegająca na osiąganiu konsensusu na drodze ku powstaniu turkusowej struktury.

Podane w artykule przykłady turkusowych organizacji wskazują raczej na incydentalne okoliczności, jak chociażby relacje koleżeńskie w organizacji, niechęć do respektowania kierownictwa ze względu na charakter wykonywanej pracy, na przykład przy akwizycji, niż stanowczy zamysł konstrukcji samozarządzającej organizacji.

W swojej monografii „Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji" A.J. Blikle (2018, s. 79) wskazuje dwa przykłady organizacji działających w Polsce, spełniających kryteria organizacji turkusowych. Jest to obecnie jedynie ewenement, który jednak ma szanse się rozwinąć, wart jest pogłębionych obserwacji, ale też stymulowania ze strony organizacji wsparcia biznesu, środowisk eksperckich i naukowych.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania prowadzą do ostrożnego, ale jednak jednoznacznego stwierdzenia wzrostu roli i znaczenia tak zwanych turkusowych organizacji. Znane nam badania empiryczne, z których kilka wybranych zostało przytoczonych, zdają się potwierdzać wzrost przejawiania się postaw prosamozarządzających, zwłaszcza wśród młodzieży i lepiej wykształconej części pracowników. Wśród mechanizmów, które mają wpływ na zmiany występujące w strukturach organizacyjnych są tendencje do decentralizacji dużych struktur oraz większe dążenie do samozarządzania, jakie są charakterystyczne dla obecnych przedsiębiorstw.

Według obserwacji autorów i z przytoczonych badań empirycznych można sformułować wniosek, że jednym z czynników mających wpływ na dokonywanie zmian wewnątrzorganizacyjnych jest inicjowanie przez zespoły pracownicze przedsięwzięć wiodących ku wzrostowi samodzielności tak poszczególnych pracowników, jak i całych wyodrębnionych zespołów, na przykład projektowych. W przypadku negatywnej oceny przez kierownictwo powyższych inicjatyw nie jest możliwa pełna ich realizacja, ale tu należy podkreślić, że w pewnym zakresie i w pewnych określonych zespołach, bez naruszenia scentralizowanej struktury, takie inicjatywy mogą zmierzać w kierunku turkusowych zespołów, zwłaszcza w środowisku organizacji innowacyjnych, jak startupy i wspomniane wyżej zespoły projektowe. Kolejnym wnioskiem, który rysuje się dość wyraźnie z przeprowadzonych dociekań literatury, jak też analiz empirycznych, jest kwestia uznania większej skłonności do samozarządzania w przedsiębiorstwach nowo zakładanych. Odpowiedzialność pracownicza tym rośnie, im przedsiębiorstwa podlegają większemu rozwojowi.

Wydaje się możliwe wsparcie wyżej przedstawionych tendencji przez organizacje wsparcia biznesu,

firmy doradcze, środowisko nauki. Celowe zatem jest też zintensyfikowanie badań wybranych środowisk organizacji dla określenia trendów i tendencji zmian ku turkusowym organizacjom.

W artykule wskazano na procesy, takie jak poszukiwanie warunków dla innowacji w organizacjach, które występują w warunkach samozarządzania (zespoły programistów opisywane przez J. Appelo) czy zespoły koleżeńskie w startupach. Stąd celowe jest poszukiwanie i stosowanie takich rozwiązań przy wsparciu publicznym dla przedsiębiorstw, tendencji do wzrostu produktywności i proinnowacyjnych postawach, zwłaszcza młodych pracowników.

prof. dr hab. Ryszard Borowiecki
Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych
ORCID: 0000-0002-2513-9450
e-mail: borowier@uek.krakow.pl

prof. dr hab. Zbigniew Olesiński
Akademia Finansów i Biznesu
Vistula w Warszawie
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
ORCID: 0000-0001-8682-4315
e-mail: z.olesiński@vistula.edu.pl

Bibliografia

[1] Appelo J. (2016), *Zarządzanie 3.0; Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metod agile*, Helion, Gliwice.
[2] Blikle A.J. (2018), *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji,* Helion, Gliwice.
[3] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce; synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa.
[4] Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
[5] Juchnowicz M. (2017), *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty", Nr 3(45), s. 11–22.
[6] Kalwa-Rojczyk A. (2018), *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, Studia i Prace WNEiZ US, Nr 51, s. 45–54.
[7] Kowalczewski W., Kuc R.R. (2016), *Dyskusje o zarządzaniu. Dylematy jakości kształcenia na kierunku zarządzanie*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa.
[8] Kozina A., Pieczonka A. (2017), *Negocjacje w turkusowej organizacji*, „Zarządzanie i Finanse", Nr 15, s. 163–176.
[9] Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
[10] Olesiński Z., Rzepka A., Olak A. (2017), *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*, Texter, Warszawa.
[11] Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
[12] Olesiński Z. (2005), *Zarządzanie w regionie; Polska – Europa – Świat,* Difin, Warszawa.
[13] Rzepka A. (2018), *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa.
[14] Rzepka A., Olak A. (2017), *Opracowanie badań w województwie podkarpackim*, Materiał powielany.
[15] Siuta-Tokarska B. (2015), *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa.
[16] Skrzypek A. (2017), *Organizacja turkusowa – szansa na nową jakość zarządzania,czy utopia?* „Problemy Jakości", Nr 49, s. 2–9.
[17] Ziębicki B. (2017), *Organizacja bez „szefów" – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?* „Humanizacja Pracy", Nr 4(290), s. 79–92.

In Search for Turquoise Work Conditions in Polish Enterprises

Summary

The main objective of the paper to identify social, economic, political, technological mechanisms describing main tendencies of changes in organisational structures and methods as well as the methods of their functioning. The main research question concerns the factors that influence initiating intra-organisational changes towards a transformation into turquoise organisational structures. The research methods used to fulfil the paper's objectives were the critical literature analysis as well as empirical analysis of the research results. The research was conducted in enterprises from the Podkarpackie region. As a result of the considerations the Authors present some concepts of the changes that appeared following the contemporary economic evolution where the domination of services, expansion of Internet (including the Internet of Things) and globalisation processes are observed. Transformations of organisational structures towards turquoise ones, where hierarchical relations are less important, are observed in different-sized organizations although those smaller and more recently created are can be defined as those with less formal relations between employees. However, the self-governing processes may be implemented in other organisations, too. As their management indicates, there is a positive perception of the need for adaptive changes to the volatile conditions of their organisations' functioning.

Keywords

management and quality sciences, innovation, creativity, self-organisation, turquoise organisation

EKSPATRIACJA AKADEMICKA JAKO PRZEJAW INTERNACJONALIZACJI UCZELNI

DOI: 10.33141/po.2019.10.03

Sylwia Przytuła

Wprowadzenie

Globalizacja oraz jej wielopłaszczyznowe konsekwencje w obszarze ekonomicznym, społecznym, kulturowym, edukacyjnym doprowadziły do zwiększenia międzynarodowej mobilności wśród przedstawicieli biznesu i edukacji (Trembath, 2016, s. 112).

Wiele krajów próbuje przyciągnąć wykwalifikowanych pracowników z zagranicy, którzy są gwarantem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i źródłem dobrobytu gospodarczego (Flisi i in., 2016). Dotyczy to wysoko wykwalifikowanych migrantów (Sulkowski i in., 2019), a także ekspatriantów, którzy są „pasem transferowym" w przekazywaniu wiedzy pomiędzy organizacją macierzystą a goszczącą (Przytuła i in., 2018). Naukowcy są reprezentantami ekspatriantów o wysokim statusie.

Internacjonalizacja stała się wyzwaniem oraz priorytetem strategicznym także w działalności uczelni wyższych (Domański, 2017) i jest kolejnym obszarem, który wzmacnia tradycyjne kamienie węgielne uniwersytetów, czyli badania (*research*), nauczanie (*teaching*) oraz służbę publiczną (*public service*) (Gao i in., 2015). Dlatego także w tym sektorze zauważa się rosnącą mobilność międzynarodową akademików oraz kolejny etap walki o talenty (*war for talents*) i zabieganie o naukowców o największej rozpoznawalności międzynarodowej (*top performers*).

Celem tego artykułu, o charakterze teoretyczno-poznawczym, jest scharakteryzowanie nowej grupy pracowników międzynarodowych, jakimi są ekspatrianci akademiccy, na tle procesów internacjonalizacji uczelni wyższych. W pracy określono kryteria definicyjne dla tej grupy pracowników międzynarodowych, jak również wskazano motywy, które skłaniają naukowców do podejmowania misji zagranicznych[1].

Literatura na temat szkolnictwa wyższego koncentruje się na internacjonalizacji systemów edukacji (Altbach i in., 2010, s. 19), w szczególności na rozwoju międzynarodowych sojuszy strategicznych między uniwersytetami (Sułkowski, 2018, s. 8) oraz mobilności wśród studentów. Niewiele wiadomo o doświadczeniach mobilnych naukowców na arenie międzynarodowej (Trembath, 2016, s. 112). Ekspatriacja akademicka jest coraz bardziej powszechna wśród naukowców. W tym kontekście zarządzanie tą grupą pracowników międzynarodowych staje się bardziej złożone i powinno być lepiej zbadane. Zarządzanie ekspatriantami akademickimi obejmuje etap preparacji, czyli przygotowania misji zagranicznej, rekrutacji, selekcji, szkoleń przygotowujących do pracy w zagranicznej jednostce, określenie warunków wsparcia przez uczelnię macierzystą dla wyjeżdzającego pracownika. Etap ekspatriacji to wyjazd i pobyt za granicą obejmujący dostosowanie do nowych warunków wykonywania pracy, adaptację kulturową i społeczną dla akademika i członków jego rodziny. Repatriacja, czyli powrót do macierzystej uczelni po długotrwałej misji, oznacza określenie na nowo warunków współpracy i sposobów ewaluacji osiągnięć naukowych.

Wprowadzenie terminu „ekspatriant akademicki" stanowi niewątpliwie wkład teorioznawczy w tematyce ekspatriacji, a określenie kryteriów definicyjnych tych pracowników i ich motywów skłaniających do wyjazdów zagranicznych wzbogaca ponadto wymiar aplikacyjny nauk o zarządzaniu – pozwala bowiem na właściwy dobór grupy respondentów w badaniach empirycznych. Ponadto kwestie ekspatriacji naukowej, zasygnalizowane w niniejszym artykule, mogą przyczynić się do rozwiązania wielu problemów zarządzania polskimi uczelniami w dobie internacjonalizacji, które wykazują w swoich badaniach nieliczni polscy badacze.

Rodzaje pracowników międzynarodowych

Wysoko wykwalikowani pracownicy są kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej organizacji (Flisi i in., 2016). Coraz częściej także uczelnie wyższe koncentrują się na pozyskiwaniu międzynarodowej kadry naukowców, mobilnych geograficznie o bogatym doświadczeniu w pracy za granicą (Roberts, 2015).

W odniesieniu do dotychczasowych ustaleń i definicji pracowników międzynarodowych, co do których większość badaczy z tego obszaru jest zgodna (Mc Nulty, Brewster, 2017), przyjmuje się, że pracownikiem międzynarodowym jest osoba zatrudniona/pracująca za granicą; jej pobyt jest tymczasowy lub z intencją osiedlenia się na stałe w kraju goszczącym; nie jest obywatelem kraju przyjmującego; pobyt jest zgodny z wymogami prawnymi stawianymi obcokrajowcom w kraju przyjmującym (Mc Nulty, Brewster, 2019). Wyróżnia się trzy typy pracowników międzynarodowych: ekspatriantów (o wysokim, średnim i niskim statusie), migrantów (wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych) oraz innych pracowników krótkoterminowych (np. podróżników biznesowych, pracowników wirtualnych) (rys. 1).

Rys. 1. Typologia pracowników międzynarodowych
Źródło: Mc Nulty, Brewster, 2019, s. 15

Ekspatriantem jest osoba podejmująca legalną pracę i mieszkająca w kraju, którego nie jest obywatelem, by zrealizować cele zawodowe. Jej relokacja za granicę odbywa się za pośrednictwem i ze wsparciem organizacji wysyłającej (to tzw. tradycyjny ekspatriant) (Przytuła, 2014) lub jest wynikiem jego własnej inicjatywy (tzw. samoinicjowany ekspatriant) (McNulty, Brewster, 2019; Przytuła, 2018). Wyróżnia się ponadto ekspatriantów o wysokim statusie (są to np. ekspatrianci akademiccy, konsultanci, menedżerowie wyższego szczebla), ekspaci średniego statusu to np. specjaliści IT, pielęgniarki, inżynierowie. Ekspaci niskiego statusu są określani w literaturze jako „ukryci" (*hidden expatriates*), gdyż poświęca im się niewiele uwagi w badaniach naukowych i są postrzegani raczej jako uzupełnienie lokalnej siły roboczej niż jako pracownicy międzynarodowi. Są to np. kierowcy, opiekunki do dzieci i osób starszych, pracownicy budowy, pracownicy ochrony i sprzątający.

Migranci mają wspólne cechy charakterystyczne także dla ekspatów w zakresie fizycznej relokacji do innego kraju i niektórzy z nich podejmują tam legalną pracę. Jednak różnica między tymi grupami pracowników dotyczy czasu trwania pobytu zagranicznego. Migranci decydują się na wyjazd zagraniczny z intencją stałego tam osiedlenia się i uzyskania obywatelstwa. Może ona obejmować osoby z różnym poziomem wykształcenia, zarówno pracowników o niskich kwalifikacjach (niewyedukowanych), jak i osoby o wysokim statusie społecznym.

Charakterystyka „innych" na rysunku 1 obejmuje: pracowników na krótkoterminowych misjach, podróżników biznesowych, pracowników wirtualnych oraz osoby dojeżdżające do pracy za granicą (*international commuters*). Wiele organizacji postrzega „innych" jako atrakcyjną alternatywę dla pozostałych form ekspatriacji ze względu na krótki czas ich pobytu poza miejscem zamieszkania, kontrakt podpisywany jest na zasadach prawa kraju macierzystego pracownika, rodzina delegowanego pozostaje w kraju macierzystym.

Podmiotem zainteresowania w niniejszym artykule będzie wąska grupa ekspatriantów o wysokim statusie, zwanych ekspatriantami akademickimi.

Ekspatrianci akademiccy — charakterystyka i etos pracy

Ekspatriacja akademicka nie jest zjawiskiem nowym. Już w średniowieczu najwięksi uczeni, poszukując wiedzy i inspiracji do pracy twórczej, migrowali po całej Europie (Hénard i in., 2012). Z pewnością to fenomen starszy niż ekspatriacja tradycyjna/biznesowa, ale w literaturze przedmiotowej z zarządzania nie znajduje właściwego odzwierciedlenia.

Przepływ ekspatriantów akademickich w ostatnich latach znacznie się zwiększył (Altbach i in., 2010), a udział akademików z innych krajów zatrudnionych na uczelniach wynosi ponad 25% (*Top Universities*, 2018), co wynika ze strategii internacjonalizacji zapisanych w misjach uczelni wyższych. Nie bez znaczenia dla tych transferów akademickich jest rozwój języka angielskiego, który stał się *lingua franca* w międzynarodowej komunikacji naukowej, a dominacja publikacji w języku angielskim (niektórzy autorzy wskazują nawet na „amerykanizację badań naukowych" (Brewster i in., 2016, s. 37)), jest niespotykana od czasów, gdy łacina była językiem akademii w średniowiecznej Europie (Altbach i in., 2010). Także rozwój technologii komunikacyjnych umożliwiających natychmiastowy dostęp do najnowszych wyników badań i osiągnięć naukowych publikowanych na świecie oraz szybkość przemieszczania się pomiędzy krajami pozwala akademikom podejmować pracę w różnych częściach świata.

W literaturze przedmiotowej poświęconej ekspatriacji proponowane jest wiele definicji wyłaniającej się nowej kategorii pracowników międzynarodowych, jakimi są ekspaci akademiccy (Selmer, Lauring, 2009; Romanowski, Nasser, 2014). Jednak zauważa się zgodność większości autorów co do trzech kryteriów ich definiowania:

1) narodowość akademika jest inna niż kraju goszczącego,
2) zatrudnienie ma charakter długoterminowy choć ograniczony w czasie (kontrakt),
3) naukowiec podejmuje zatrudnienie w instytucjach szkolnictwa wyższego celem realizacji kształcenia, prowadzenia badań i spełniania zadań administracyjnych.

Ponadto badania dostarczają wiedzy o charakterystyce demograficznej tych pracowników międzynarodowych, które są zbieżne z charakterystyką tradycyjnych ekspatriantów biznesowych (Brookfield Global Relocation Trends, 2016). Ekspaci akademiccy to w większości mężczyźni (Selmer, Lauring, 2011); żonaci (Selmer, Lauring, 2009), w wieku ok. 40 lat (Trembath, 2016). M. Kwiek (2018) wyróżnia sześć poziomów stratyfikacji w nauce:

1) najbardziej produktywna kadra (*academic performance stratification*),
2) kadra najlepiej zarabiająca (*academic salary stratfication*),
3) kadra o największej władzy uczelnianej (*academic power stratification*),
4) kadra współpracująca z zagranicą w badaniach naukowych (*international research stratification*),
5) kadra zaangażowana w badania i kadra zaangażowana w kształcenie (*academic role stratification*),
6) młoda kadra do 40 lat i kadra starsza (*academic age stratification*).

Można powiedzieć, że ekspaci akademiccy, w porównaniu z ich lokalnymi kolegami, są pozycjonowani jako: bardziej produktywni (*research top performers*), lepiej zarabiający (*academic top earners*), bardziej umiędzynarodowieni (*internationalists*) i w wieku poniżej 40 lat (*academics under 40*).

Badacze zauważają też różnice w zakresie stanowisk i pozycji naukowców w hierarchii akademickiej pomiędzy krajami. W krajach Europy Zachodniej i w USA uniwersytety pozyskują ekspatów akademickich z niższych poziomów hierarchii (*assistent profesor*, *PhD students*, *young reseracher*), natomiast uczelnie azjatyckie i z krajów arabskich zatrudniają kadrę wysoko pozycjonowaną i utytułowaną (*full profesor*, *associate profesor*).

Ekspatrianci akademiccy to zarówno ekspaci, jak i naukowcy, jednak łączenie tych dwóch kategorii daje nowy twór, mało zbadany w literaturze (Mc Nulty, Brewster, 2019). Naukowcy to z zawodu myśliciele (Selmer i in., 2017), którzy różnią się od innych pracowników wiedzy tym, że ich praca powinna wpisywać się w etos akademicki (zabarwiony emocjonalnie zespół wartości i norm obowiązujących naukowców i w różnym stopniu przez nich internalizowany, realizowany w takich obszarach triady, jak: kształcenie, badania i służba publiczna). Obszary te wymagają wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego, na które składają się zaangażowanie emocjonalne, normatywne (osoba pozostaje w organizacji, ponieważ postrzega to działanie jako najwłaściwsze i moralnie uzasadnione, traktuje je jako rodzaj powinności) i trwania (pracownik wiąże się z organizacją w celu zaspokojenia własnych potrzeb, w tym stabilności zatrudnienia, świadczeń socjalnych i innych korzyści) (Allen, Meyer, 1990). Warto dodać, że wiedza nie może być transferowana bez indywidualnego zaangażowania jej posiadacza (Duan i in., 2010). Zaangażowanie natomiast to sposób myślenia (Kmiotek, 2019), a w przypadku akademików jest „uosobieniem stylu życia", które angażuje i pochłania zasoby emocjonalne, intelektualne, a także fizyczne w tej pracy, chcąc sprostać wymaganiom, jakie stawiają trzy filary działalności akademii.

Ekspatrianci akademiccy różnią się od naukowców (lokalnych) pracujących w kraju macierzystym, głównie w zakresie „obciążenia poznawczego", jakiego wymaga sama misja zagraniczna. Pobyt naukowca w innym kraju oznacza nowe miejsce pracy, odmienny klimat organizacyjny i reguły zachowań, co wiąże się z wieloma problemami adaptacyjnymi, które są znamienne także dla innych grup ekspatriantów: separacja rodzinna, stres związany z podróżowaniem, bezpieczeństwo, problemy zdrowotne, poczucie wyobcowania, niechęć do nawiązywania nowych relacji w kraju przyjmującym (Brookfield Global Relocation Trends, 2016; Selmer i in., 2017).

Powyższe „ryzyka" mogą stanowić znaczące obciążenie psychologiczne dla naukowca i zmniejszenie jego zdolności do wykonywania pracy koncepcyjnej, w szczególności gdy brakuje też emocjonalnego zaangażowania w nowym miejscu pracy (Selmer i in., 2017). Dodatkową barierą jest praca w języku obcym w kraju goszczącym. S. Volk i inni (2014) dowodzą, że wykonywanie złożonych zadań i prac w języku obcym (np. publikowanie, uczestnictwo w konferencjach, prowadzenie badań) zwiększa obciążenie pamięci roboczej mózgu, co prowadzi do obniżenia zdolności heurystycznych (tj. wykrywania nowych faktów oraz znajdowania logicznych powiązań i związków między nimi). Skutkiem takiego obciążenia mogą być skróty myślowe w podejmowaniu właściwych decyzji, stereotypizacja kulturowa w wynikach badań (Lauring, Selmer, 2015). Mimo jednak tak wielu ryzyk, coraz więcej akademików decyduje się na ekspatriację. Co zatem jest motywem podjęcia przez nich decyzji o wyjeździe za granicę? Jakie są oczekiwania związane z karierą naukową?

Motywy podejmowania misji zagranicznej przez pryzmat osobowości mobilnej akademików

OECD opublikował katalog czynników skłaniających do migrowania osoby z wysokimi kwalifikacjami. Są to m.in.: wyższe płace i lepsze możliwości realizowania kariery zawodowej; chęć podniesienia poziomu wykształcenia, realizacji badań naukowych lub odpowiedniego opanowania języka; korzystne warunki instytucjonalne i finansowe za granicą dla naukowców wyrażające się we wsparciu sektora badawczo-rozwojowego i generowaniu wysokiego popytu na jego pracowników; pozytywny klimat dla innowacji (OECD, 2002).

W literaturze przedmiotowej proponowane są różne metafory określające motywy ekspatriantów akademickich (Selmer, Lauring, 2012):

- eksplorer (*explorer*) – poszukuje przygody i traktuje misję zagraniczną jako sposobność doświadczania i być może, jako naukowiec, analizowania nowych zjawisk kulturowych;
- uchodźca (*refugee*) – jest motywowany chęcią ucieczki z kraju macierzystego często z powodu braku możliwości rozwoju kariery na lokalnym akademickim rynku pracy oraz w poszukiwaniu lepszego standardu życia;
- mecenas (*mercenary*) – jest motywowany zachętami głównie finansowymi ośrodków zapraszających;

- architekt (*architect*) – traktuje misję zagraniczna jako kolejny etap rozwoju swojej międzynarodowej kariery naukowej.

Badania w tym zakresie wskazują, że dominujące motywy przemieszczeń naukowców lokują się w rolach mecenasa, eksplorera i architekta. Jednakże rosnąca dynamika mobilności międzynarodowych pracowników w latach 2015–2018 (International Organization for Migration, 2018), która jest rezultatem kryzysu migracyjnego z krajów arabskich i z Chin, dowodzi, że motywy uchodźcze są wskazywane jako kluczowe dla akademików z tych krajów. Chociaż niektóre osoby wykazują duże przywiązanie do miejsca, regionu, w którym zwykły żyć, i są niechętne do przemieszczenia się geograficznego bez względu na to, jak złe i niebezpieczne mogą być warunki tej egzystencji, to jednak wielu respondowanych przyznało, że nie byłoby w ogóle zainteresowanych wyjazdem zagranicznym, gdyby nie zmusiła ich do tego sytuacja polityczna i społeczna w ich kraju pochodzenia (Kim, 2015).

Ponadto badania prowadzone w krajach Ameryki Łacińskiej dowodzą, że te destynacje są postrzegane przez ekspatów-naukowców jako atrakcyjne ze względu na mniej stresogenne środowisko pracy, które pozwala na skoncentrowanie się i poświęcenie nauce i badaniom (Shin, Jung, 2013).

Zdaniem M. Kwieka (2015b), choć wsparcie i zachęty instytucjonalne są istotne, to jednak liczy się przede wszystkim podejście indywidualne. Na poziomie jednostkowym jednym z warunków wchodzenia w kontakt z innymi badaczami jest umiejętność poszukiwania, nawiązywania i utrzymywania relacji interpersonalnych w wymiarze międzynarodowym (Kocór i in., 2012). Kompetencja „relacyjności i uczestnictwa w sieci kontaktów społecznych", eksponowana w koncepcji ANT (*actor network theory*) oraz *agentic turn* (Kilduff, Brass, 2010), a także *social network theory* (Richardson, McKenna, 2014), odgrywa obecnie niebagatelną rolę we współpracy międzynarodowej i międzykulturowej. Determinuje ona szanse i rozwój kariery zawodowej ekspatriantów akademickich, a także przyczynia się do dyfuzji międzynarodowych norm i standardów w organizacjach (Nolan, 2011).

Wiele badań psychologów potwierdza, że predykatorem mobilności i chęci przemieszczania się z jednego kraju do innego jest motywacja osiągnięć. Składają się nań wiara we własne możliwości, większa mobilizacja do wysiłku po doznaniu porażki, skłonność do zakładania własnego biznesu, unikanie rutyny, innowacyjność, a także aktywne pozyskiwanie informacji i bycie „łowcą informacji" (tzw. *infobroker*).

Inne cechy, które pozytywnie korelują z dostosowaniem się i adaptacją w nowym miejscu pracy za granicą, to otwartość na doświadczenia, ekstrawersja (Caligiuri, 2000) oraz samoskuteczność. Ekspaci o wysokim poziomie poczucia własnej skuteczności mogą podejmować inicjatywy w celu rozwiązywania problemów i radzenia sobie z krytycznymi sytuacjami podczas międzynarodowych zadań, co może pomóc im w dostosowaniu się w kraju przyjmującym i poprawić ich wyniki (Claus i in., 2011). To istotne cechy tzw. „osobowości migranta" (*migrant personality*) (Boneva, Frieze, 2001) albo „mobilnej osobowości" (*mobile personality*), które determinują motywy podejmowania pracy za granicą metaforycznie ujęte w role architekta i eksplorera.

Wyzwania i problemy ekspatriacji akademickiej

Trwałą tendencją rozwoju szkolnictwa wyższego jest proces jego umiędzynarodowienia. W wielu krajach internacjonalizacja uczelni przyczynia się do zwiększonej mobilności społecznej (Altbach i in., 2010), a działając w sieci globalnej wymiany wiedzy, poza pełnieniem tradycyjnej misji edukacyjnej, staje się instrumentem wspierania rozwoju gospodarczego, wzmacniania konkurencyjności i innowacyjności gospodarki.

W odniesieniu do całego cyklu ekspatriacji, na który składa się etap preparacji, właściwego pobytu i repatriacji, można wskazać na kilka kwestii problematycznych, które powinny znaleźć wyraz w dalszych pogłębionych badaniach nad tą grupą pracowników, gdyż odnoszenie doświadczeń ekspatriantów akademickich do tych pozyskiwanych przez ekspatów biznesowych nie jest poprwane.

Na etapie preparacji wyjazdu ekspatrianckiego ważne są motywy indywidualne naukowca oraz ich zbieżność z celami uczelni macierzystej w zakresie strategii umiędzynarodowienia kadry. Chodzi tu o zdefiniowanie oczekiwań i warunków realizacji misji zagranicznej w obszarze naukowym, badawczym, dydaktycznym oraz organizacyjnym przez wszystkie strony kontraktu: uczelni macierzystej, jednostki przyjmującej i ekspatrianta. Określenie kryteriów rekrutacji i narzędzi selekcji umożliwiających wybór najwłaściwszej osoby na taki kontrakt również stanowi wyzwanie o charakterze organizacyjnym.

Niewątpliwą słabością cyklu ekspatriacyjnego jest brak wsparcia organizacyjnego i kulturowego dla akademików wysyłanych przez uczelnie za granicę, czego dowodzą nieliczne jak dotąd badania (Richardson, 2000). W przypadku naukowców na zagraniczne kontrakty wyjeżdżają ci, którzy zostali wybrani, spełnili wewnętrzne kryteria konkursowe. Jednak choć dany naukowiec jest "wybrany", to uczelnia nie zapewnia mu wsparcia w postaci przygotowania kulturowego (Trembath, 2016) i pomocy organizacyjnej. Chodzi m.in. o pomoc w doskonaleniu języka obcego, zapewnienie szkoleń kulturowych, zabezpieczenie godzin dydaktycznych podczas nieobecności akademika na macierzystej uczelni, zapewnienie ciągłości w zajęciach seminaryjnych dla prowadzonych doktorantów itp.

Problematyczny w czasie pobytu za granicą jest czas adaptacyjny, który pozwala na poznanie nowych warunków życia i pracy w innym kraju i przystosowanie się do nich. W tym obszarze występuje tzw. „paradoks rodziny ekspatrianta", który polega na tym, że z jednej strony wielu akademików podkreśla, iż brak rodziny polepsza ich zdolność do przystosowania się i pracy w obcym kraju, gdyż nie są dodatkowo obciążeni odpowiedzialnością

za dobrostan współmałżonka czy dzieci. Z drugiej strony, akademicy, którzy posiadają rodzinę, przyznają, że ich zdolność adaptacji w obcym kraju jest znacząco wzmacniana przez obecność ich członków rodziny, którzy stanowią jedyny pewny i bezpieczny element w nieznanym otoczeniu (Richardson, 2000).

Na etapie repatriacji, czyli powrotu z kontraktu do uczelni macierzystej, znaczącym problemem jest nieumiejętność wykorzystania przez Almae Matris potencjału nowych kompetencji i wiedzy, jaką pozyskał za granicą naukowiec. Chodzi o przełożenie owych doświadczeń na grunt lokalny, umożliwienie dzielenia się wiedzą, stworzenie roli mentora przygotowującego młodą kadrę do kariery międzynarodowej, zagospodarowanie „sieci relacji" (*networkingu*) z zagranicznymi naukowcami dla celów badawczych, dydaktycznych i organizacyjnych w uczelni macierzystej. Ta słabość jest znamienna także w odniesieniu do powracających menedżerów ekspatriantów (Przytuła, 2014).

Podsumowanie

Internacjonalizacja stwarza wiele nowych i ekscytujących możliwości współpracy w ramach akademii i może być potężnym narzędziem do poprawy jakości i wprowadzania innowacji w jej kluczowych obszarach: badań, nauczania i służby publicznej.

Definicja ekspatrianta akademickiego zakłada, że jest to osoba o narodowości innej niż kraju goszczącego; zatrudnienie za granicą ma charakter długoterminowy, ale ograniczony w czasie; naukowiec podejmuje pracę w instytucjach szkolnictwa wyższego celem realizacji kształcenia, prowadzenia badań i spełniania zadań administracyjnych. Motywy, które skłaniają akademików do podejmowania misji zagranicznych, to przede wszystkim: ciekawość poznawcza, chęć rozwoju kompetencji badawczych i dydaktycznych, budowanie sieci relacji (*networkingu*) o zasięgu międzynarodowym, korzystniejsze warunki finansowe niż w kraju macierzystym.

Przedstawione w tym artykule zagadnienie ekspatriacji akademickiej z pewnością nie wyczerpuje tej tematyki, ani też nie dostarcza receptury na sukces misji zagranicznej naukowców. Niemniej charakterystyka tej specyficznej grupy pracowników międzynarodowych oraz wskazanie motywów skłaniających ich do pracy za granicą, może stanowić przyczynek do dalszych badań empirycznych zarówno w odniesieniu do polskiej, jak i zagranicznej perspektywy.

Po pierwsze, Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce w Polsce nakłada poważne kryteria w zakresie umiędzynarodowienia kadry akademickiej i jest podstawą ewaluacji jednostek naukowych. Polska przechodzi właśnie najbardziej intensywne zmiany w swojej historii uprawiania nauki i musi dopasowywać swoje strategie do strategii dominujących w rozwiniętym świecie (Kwiek, 2015b). Warto podjąć dalsze badania analizujące wpływ tej reformy na poziom internacjonalizacji polskich naukowców, w szczególności na ich produktywność i widzialność polskiej nauki świecie.

Po drugie, doświadczenie ekspatrianckie ma wymiar indywidualny, gdyż jest to niewątpliwie „trampolina" do międzynarodowej kariery naukowca. Perspektywa jednostkowa dotyczy także osobowości ekspaty-akademika, jego postaw, zachowań i zdolności adaptacji do odmiennych uwarunkowań kulturowych, instytucjonalnych i relacyjnych. Z badań M. Kwieka wynika, że kadra akademicka w Polsce wykazuje odmienne akademickie zachowania i postawy niż ich europejscy i amerykańscy koledzy: pracuje inaczej i inaczej myśli o etosie swojej pracy (Kwiek, 2015a). Warto zatem dokonać analizy indywidualnych motywów i postaw polskich akademików-ekspatriantów i odnieść je do innych naukowców europejskich, którzy doświadczają podobnego etapu zmian w ich krajach.

Po trzecie, ekspatriacja akademicka to niewątpliwie korzyść dla uczelni wysyłających, które zyskują nową wiedzę, kompetencję, świeże i inne spojrzenie na pewne procesy, nowe doświadczenie i dostęp do sieci relacji z innymi naukowcami na świecie. To „know-how" powinno zostać właściwie zagospodarowane i wykorzystane we wszystkich obszarach funkcjonowania uczelni. Wypracowanie rozwiązań organizacyjnych, wspierających ekspatę przed i po powrocie, powinno stanowić kluczowy element polityki personalnej zorientowanej na umiędzynarodowienie własnej kadry. W optyce badań empirycznych powinny znaleźć się takie zagadnienia, jak: motywy ekspatriacji u akademików; formy adaptacji zawodowej, społecznej i kulturowej realizowane przez uczelnie wysyłające; planowanie i rozwój kariery naukowca międzynarodowego; repatriacja i zagospodarowanie potencjału wiedzy i doświadczeń zagranicznych ekspatrianta.

Po czwarte, należy też postawić pytanie o rolę i znaczenie międzynarodowych karier akademickich dla poszczególnych uniwersytetów i na wyższym poziomie – dla kondycji szkolnictwa wyższego w danym kraju. Chodzi tu o pomiar „miękkiej siły" (*soft power*) danego państwa i związane z tym zjawisko drenażu mózgów (*brain drain*; *brain gain*).

Jeśli internacjonalizacja ma być przyszłością szkolnictwa wyższego, to zrozumienie ekspatriacji akademickiej i opracowanie rozwiązań systemowych dla całego cyklu misji zagranicznej (preparacja, pobyt właściwy, repatriacja) będą miały coraz większe znaczenie dla uniwersytetów.

dr hab. Sylwia Przytuła, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0000-0002-9602-241X
e-mail: sylwia.przytula@ue.wroc.pl

Przypis

[1] Artykuł jest wynikiem realizacji działań w ramach projektu INTEREKON „Regionalna Inicjatywa Doskonałości" prowadzonego w latach 2019–2022 (nr 15/RID/2018/19) i finansowanego przez MNiSW.

Bibliografia

[1] Allen N., Meyer J. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology", Vol. 63, pp. 1–18.

[2] Altbach P., Reisberg L., Rumbley L. (2010), *Trends in Global Higher Education,* UNESCO, Rotterdam.

[3] Boneva B., Frieze I.H. (2001), *Toward a Concept of a Migrant Personality*, „Journal of Social Issues", Vol. 57, No. 3, pp. 477–491.

[4] Brewster C., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. (2016), *International Human Resource Management*, CIPD, London.

[5] Brookfield Global Relocation Trends (2016), *Global Mobility Trends Survey*, New York, http://www.brookfield-grs.com, access date: 12.09.2019.

[6] Caligiuri P. (2000), *The Five Big Personality Characteristics as Predictors of Expatriates' Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance,* „Personnel Psychology", Vol. 53, No. 1, pp. 122–141.

[7] Claus L., Lungu P.A., Bhattacharjee S. (2011), *The Effects of Individual, Organizational Andsocietal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers*, „International Journal of Management", Vol. 28, No. 1(2), pp. 249–271.

[8] Domański T. (2017), *Internacjonalizacja polskich uczelni wyższych,* [w:] A. Domański, T. Stępień-Kuczyńska, A.Włodarska-Frykowska (red.), *Internacjonalizacja polskich ośrodków politologicznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 63–80.

[9] Duan Y., Nie W., Coakes E. (2010), *Identifying Key Factors Affecting Transnational Knowledge Transfer,* „Information & Management", Vol. 47, No. 7–8, pp. 356–363.

[10] Flisi S., Meroni E.C., Vera-Toscano E. (2016), *Educational Outcomes and Immigrant Background*, Whirte Publishing, Luxembourg.

[11] Gao Y., Baik C., Arkoudis S. (2015), *Internationalization of Higher Education,* [in:] D. Souto-Otero, M. Huisman, J. Boer, H. Dill (eds.), *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance,* Palgrave Macmillan, London, pp. 300–320.

[12] Henard F., Diamond L., Roseveare D. (2012), *Approaches to Internationalization and Their Implications for Strtaegic Management and Institutional Practice*, IMHE, Paris, www.oecd.ord/edu/imhe, access date: 12.09.2019.

[13] IOM (2018), *World Migration 2018*, International Organization for Migration, Geneva.

[14] Isakovic A.A., Whitman M. (2013), *Self-initoiated Expatriate Adjustment in the United Arab Emirates:a Study of Academics,* „Journal of Global Mobility", Vol. 1, No. 2, pp. 161–186.

[15] Kilduff M., Brass D.J. (2010), *Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates*, „The Academy of Management Annals", Vol. 1, pp. 123–145.

[16] Kim E.C. (2015), *International Professors in China: Prestige Maintenance and Making Sense of Teaching Abroad*, „Current Sociology", Vol. 63, No. 4, pp. 604–620.

[17] Kmiotek K. (2019), *Różnorodność pracowników w odniesieniu do zaangażowania – impresje z Arabii Saudyjskiej*, [w:] S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowniów. Perspektywa globalnej mobilności i migracji.,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 171–181.

[18] Kocór M., Strzebońska A., Keler K. (2012), *Kogo chcą zatrudniać pracodawcy?* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

[19] Kwiek M. (2015a), *Młoda kadra: różnice międzypokoleniowe w pracy naukowej i produktywności badawczej. Czym Polska różni się od Europy Zachodniej?* CPP RPS Vol. 87, Center for Public Policy Studies, „Research Papers", https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/13834/1/CPP_RPS_vol.87_Kwiek.pdf, data dostępu: 12.09.2019 r.

[20] Kwiek M. (2015b), *Uniwersytet w dobie przemian*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

[21] Kwiek M. (2018), *Changing European Academics A Comparative Study of Social Stratification, Work Patterns and Research Productivity*, Taylor&Francis, New York, London.

[22] Lauring J., Selmer J. (2015), J*ob Engagement and Work Outcomes in a Cognitively Demanding Context*, „Personnel Review", Vol. 44, No. 4, pp. 629–647.

[23] Mc Nulty Y., Brewster C. (2017), *Theorizing the Meaning(s) of 'Expatriate': Establishing Boundary Conditions for Business Expatriates*, „The International Journal of Human Resource Management", Vol. 28, No. 1, pp. 27–61.

[24] Mc Nulty Y., Brewster C. (2019), *Working Internationally. Expatriation, Migration and Other Global Work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

[25] Nolan J. (2011), *Good Guanxi and Bad Guanxi: Western Bankers and the Role of Network Practices in Institutional Change in China*, „Journal of Human Resource Management", Vol. 22, No. 16, pp. 3357–3372.

[26] OECD (2002), *International Mobility of the Highly Skilled*, Paris.

[27] Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

[28] Przytuła S. (2018), *Inicjatywa i intencjonalność w podejmowaniu misji zagranicznej przez ekspatriantów z własnej inicjatywy (SIE)*, „Organizacja i Kierowanie", Vol. 4, Nr 183, s. 169–184.

[29] Richardson J., McKenna S. (2014), *Towards an Understanding of SOCIAL NETWORKS among organizational Self-initiated Expatriates: A Qualitative Case Study of a Professional Services Firm*, „International Journal of Human Resource Management", Vol. 25, No. 19, pp. 2627–2643.

[30] Richardson J. (2000), *Expatriate Academics in the Globalized Era: The Beginnings of an Untold Story?* „Asia Pacific Business Review", Vol. 7, No. 1, pp. 121–150.

[31] Roberts D. (2015), *Expatriate Workers in International Higher Education*, „Journal of College and Character", Vol. 16, No. 1, pp. 37–43.

[32] Romanowski M., Nasser R. (2014), *Identity Issues: Expatriate Professors Teaching and Researching in Quatar,* „Higher Education", Vol. 69, No. 4, pp. 653–671.

[33] Selmer J., Lauring J. (2011), *Marital Status and Work Outcomes of Self-initiated Expatriates. Is there a Moderating Effect of Gender?* „Cross Cultural Management: An International Journal", Vol. 18, pp. 198–213.

[34] Selmer J., Lauring J. (2012), *Reasons to Expatriate and Work Outcomes of Self-initiated Expatriates,* „Personnel Review", Vol. 41, No. 5, pp. 665–684.
[35] Selmer J., Lauring J. (2009), *Cultural Similarity and Adjustment of Expatriate Academics*. „International Journal of Intercultural Relations", Vol. 33, No. 5, pp. 429–436.
[36] Selmer J., Trembath J.L., Lauring J. (2017), *Expatriate Academics: An Era of Higher Education Internationalization*, [in:] Y. Mc Nulty, J. Selmer (eds.), *Research Handbook of Expatriates*, Elgar, Cheltenham, pp. 158–179.
[37] Shin J.C., Jung J. (2013), *„Academics" Job Satisfaction and Job Stress across Countries in the Changing Academic Environments,* „Higher Education", Vol. 67, No. 5, pp. 603–620.
[38] Sulkowski Ł.,Przytuła S., Migdal A. (2019), *Ukrainian Skilled Migrants in Polish Emerging Economy – Implications for Knowledge Management,* „European Journal of International Management", https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.10022507, access date: 12.09.2019.
[39] Sułkowski Ł. (2018), *Fuzje uczelni*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
[40] *Top Universities* (2018), www.topuniversities.com, access date: 12.09.2019.
[41] Trembath J. (2016), *The Professional Lives of Expatriate Academics: Construct Clarity and Implications for Expatriate Management in Higher Education*, „Journal of Global Mobility", Vol. 4, No. 2, pp. 112–130.
[42] Volk S., Kohler T., Pudelko M. (2014), *Brain Drain: The Cognitive Neuroscience of Foreign Language Processing in Multinational Corporations'*, „Journal of International Business Studies", Vol. 45, pp. 862–865.

Academic Expatriation as a Sign of Academia's Internationalisation

Summary

Internationalisation of academia is prompting more and more scientists to work abroad. They are so-called academic expatriates who combine the features of the widely studied group of highly qualified expatriates and scientists. The criteria defining this group of international employees are as follows: scientist's nationality is different from that of the host country; employment is long-term but limited in time (contract); scientist undertakes a foreign mission to implement the basic pillars of the academy, i.e. teaching, conducting research and performing public service in the form of administrative activities. The key motives for undertaking a foreign mission by academics are: cognitive curiosity, better career opportunities and conducting scientific research; a positive institutional climate at host universities, favourable financial conditions as well as an external necessity, i.e. escape from the home country driven by lack of career opportunities on the local academic labour market and a threat of war and repression.

Keywords

academic expatriation, expatriate, migrant, internationalisation

WYZWANIA ZWIĄZANE Z PROCESEM WDROŻENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA DOKONANIAMI. STUDIUM PRZYPADKU

DOI: 10.33141/po.2019.10.04

Piotr Korneta

Wprowadzenie

Systemy zarządzania dokonaniami (ang. PMS, performance management systems) należą do jednych z szybciej rozwijających się koncepcji zarządzania ostatnich dwóch czy nawet trzech dekad. Dzieje się tak dlatego, ponieważ systemom tym można przypisać bardzo wiele korzyści, do których należą: wzrost przychodów ze sprzedaży (Said i in., 2003; Sim, Koh, 2001), poprawa rentowności (Epstein i in., 2000), spadek kosztów (Sim, Koh, 2001), zwiększenie uwagi na osiąganie rezultatów (Self, 2004), poprawa procesu podejmowania decyzji (Kald, Nilsson, 2000), wzrost zaangażowania członków organizacji (Malina, Selto, 2001), poprawa strategicznego dopasowania poszczególnych jednostek wchodzących w skład organizacji (Malina, Selto, 2001) i inne. Dzięki rozwojowi narzędzi informatycznych klasy Business Intelligence oraz Business Performance Management zarządzanie dokonaniami przybrało holistyczny charakter, obejmując nie tylko wybrane obszary działalności przedsiębiorstw, lecz całe organizacje (Czekaj, Ziębicki, 2014). Największe znaczenie PMS wynika z możliwości ich praktycznego zastosowania, które, według niektórych szacunków, obejmuje nawet 70% dużych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w Ameryce Północnej

oraz Europie (de Waal, Kourtit, 2013, s. 446). A. Ferreira oraz D. Otley (2009, s. 263–282) zdefiniowali PMS jako ewoluujące zestawy formalnych i nieformalnych procesów, które łącznie są ukierunkowane na osiąganie celów przez organizacje za pomocą analizowania, planowania, pomiaru, kontroli, nagradzania i wszelkich innych narzędzi wspierających szeroko rozumiane zarządzanie dokonaniami. Podobnie PMS zdefiniowali A. de Waal oraz K. Kourtit (2013, s. 446), według których są to zestawy procesów służących kierowaniu organizacją za pomocą systematycznego aktualizowania misji, wizji, strategii i celów przedsiębiorstwa. Zadania PMS są zwykle realizowane przy wykorzystaniu krytycznych czynników sukcesu (ang. CSF – critical success factors) oraz kluczowych wskaźników działalności (ang. KPI – key performance indicators), dzięki którym cele organizacji stają się mierzalne i sterowalne, umożliwiając organizacjom podejmowanie odpowiednich działań. Działania te mają łącznie zapewnić osiąganie zakładanych celów przez organizacje.

Pomimo przedstawionego powyżej zarysu zalet przypisywanych PMS, w ostatnich latach, w literaturze zarządzania dokonaniami można zauważyć pewien wyłaniający się nurt (de Waal, Counet, 2009; Pulakos, O'Leary, 2011), który wskazuje na brak wpływu PMS na organizacje (Perera i in., 1997) bądź nawet sygnalizuje możliwości wystąpienia ich negatywnego wpływu (Rompho, Boonitt, 2012). Fundamentem wspomnianego nurtu są liczne wyzwania, jakimi obarczone są PMS. Wyzwania te mogą spowodować, że organizacje nie skorzystają wcale lub skorzystają tylko w niewielkim stopniu z przypisywanych PMS korzyści (de Waal i in., 2009). Ponieważ nurt badający wyzwania związane z szeroką tematyką PMS wyłonił się znacznie później niż koncepcja zarządzania dokonaniami, zasadne wydaje się kontynuowanie prac badawczych właśnie w tym kierunku. Dodatkową przesłanką determinującą podjęcie pracy badawczej jest niewielkie wykorzystanie systemów PMS przez polskie przedsiębiorstwa (Skoczylas, Niemiec, 2016) oraz małe zagraniczne organizacje (Saunila, 2017), które również mogą zostać użytkownikami tychże systemów. Aby tak się stało, analiza potencjalnych wyzwań wdrożeń systemów PMS mogłaby być dla nich pomocna. Mając ponadto na uwadze, iż według niektórych badań ponad połowa wdrożeń PMS jest nieudana (de Waal, Counet, 2009, s. 380), jako cel pracy przyjęto zidentyfikowanie trudności towarzyszących wdrożeniom i użytkowaniu systemów zarządzania dokonaniami wraz ze wskazaniem metod, za pomocą których organizacje mogą identyfikować oraz mierzyć stopień tychże trudności. Zaprezentowane w artykule wnioski mogą przyczynić się do podniesienia świadomości przedsiębiorstw w zakresie wyzwań, na jakie decydują się, wdrażając i użytkując PMS.

Problematyka wdrożeń systemów zarządzania dokonaniami w świetle literatury

Pierwszą grupę trudności związanych z wdrożeniami PMS stanowią problemy dotyczące odpowiedniego zaprojektowania wdrażanego systemu. Zdaniem niektórych badaczy, trudności może sprawić przedsiębiorstwom zarówno powiązanie PMS ze strategią, celami czy budżetem organizacji, jak i zaprojektowanie PMS w sposób wewnętrznie spójny, tj. bez wewnętrznych konfliktów (de Waal, Counet, 2009). Ponieważ niektóre wskaźniki pozostają względem siebie w naturalnym konflikcie, np. wskaźniki jakości i kosztów (Korneta, 2014, s. 517), zaprojektowanie bezkonfliktowego PMS nie jest prostym zadaniem. Problemem o fundamentalnym znaczeniu dla projektowanych PMS jest identyfikacja odpowiednich CSF oraz dobór właściwych KPI (Grycuk, 2010). Nieprawidłowe dobranie CSF bądź KPI powoduje, że organizacja nie mierzy tego co powinna, wskutek czego PMS nie przynosi zakładanych rezultatów (de Waal, Counet, 2009, s. 370). Kolejne trudności związane są z metodologią doboru KPI, które powinny być specyficzne, mierzalne, agresywne, osiągalne, ograniczone w czasie (Shahin, Mahbod, 2007, s. 227–229) oraz odpowiednio powiązane z wynagrodzeniem (de Waal, Counet, 2009, s. 371). W.F. Cascio (2011, s. 190–192) zwraca ponadto uwagę na problem konieczności dostosowania projektowanego systemu do lokalnej specyfiki organizacji, zaś U.S. Bititci (2015, s. 130) na konieczność dynamicznej adaptacji nawet najlepiej zaprojektowanych systemów do nieustannie zmieniającego się otoczenia, z tym jednak zastrzeżeniem, że koncepcja wyłącznego dostosowywania systemu do pojawiających się nowych szans i zagrożeń w otoczeniu, nieuwzględniająca modelu biznesowego organizacji, również nie przynosi rezultatu. Z kolei M. Bourne i P. Bourne (2013, s. 67–68) twierdzą, że niedostosowanie projektu PMS do lokalnej specyfiki organizacji może również wynikać z ingerencji spółki matki wdrażającej rozwiązania zaprojektowane na poziomie centrali, które nie uwzględniają sugestii lokalnych menedżerów.

Ponieważ PMS to systemy wykorzystujące zwykle duże ilości danych, które są zazwyczaj często i regularnie przetwarzane i prezentowane, niezbędna jest automatyzacja procesów. Dlatego nieadekwatne do PMS zasoby informatyczne w organizacjach, wymagające manualnego wykonywania istotnych części prac, mogą stanowić znaczącą barierę wdrożeń PMS (Momoh i in., 2010). Koszty systemów informatycznych czy szerzej, informacyjnych, włączając w to czas szkoleń i koszty utraconych korzyści, mogą stanowić kolejne trudności dla organizacji (Gorane, Kant, 2015).

Oddzielną grupę trudności stanowią szeroko rozumiane problemy natury ludzkiej. Problemy te wynikają zwykle z braku wiedzy bądź doświadczenia albo niewłaściwego nastawienia pracowników do systemu. Z powodu braku wiedzy lub umiejętności obsługi PMS pracownicy mogą z nich nie korzystać (de Waal, Counet, 2009, s. 370), a kiedy już zaczną korzystać, to mogą mieć problemy z interpretacją danych (Korneta, 2014, s. 518). Problemy braku wiedzy bądź doświadczenia mogą przejawiać się również w trudnościach w kaskadowaniu celów organizacji z wyższych poziomów do niższych (Pulakos, O'Leary, 2011, s. 148–149). Zdaniem niektórych badaczy, wiele wdrożeń kończy się niepowodzeniem z powodu powszechnego braku czasu, niezbędnego do tego, aby pracownicy mogli

wystarczająco skoncentrować się na danym wdrożeniu (Bourne, Bourne, 2013, s. 68). Ponadto U.S. Bititci (2015, s. 123) zwraca uwagę na nietrwałość wdrażanych rozwiązań, wynikającą z koncentracji kierownictwa na kwestiach bieżących przy jednoczesnym poświęcaniu zbyt małej uwagi procesom zorganizowanym w przeszłości, niezależnie od tego, że procesy te mogą wymagać ciągłej obserwacji.

Kolejną grupę problemów natury ludzkiej stanowią problemy związane z niewłaściwym nastawieniem pracowników do systemu. Wspomniane niewłaściwe nastawienie może przejawiać się brakiem zaangażowania pracowników we wdrożenie, niewystarczającą uwagą poświęconą wdrożeniu, demotywacją pracowników czy nawet oporem przed zmianą (de Waal, Counet, 2009, s. 369). M. Bourne i P. Bourne (2013, s. 66) opisują zjawisko lęku przed pomiarem, które jest charakterystyczne dla organizacji posiadających kulturę budowania winy, gdzie wyniki pomiaru mają na celu wskazanie „odpowiedzialnych". E.D. Pulakos i R.S. O'Leary (2011) podkreślają, że wdrażając PMS, zbyt dużo uwagi jest poświęcane stronie technicznej oraz operacyjnej wdrożeń, zbyt mało natomiast komunikacji oraz regularnym dialogom pomiędzy podwładnym i przełożonym, w trakcie których można przedyskutować bieżące rezultaty, przyczyny niezrealizowania oczekiwanych wyników, zmotywować pracowników, wyznaczyć krótkoterminowe cząstkowe cele i w ten sposób spowodować, aby wdrożony system przyniósł zakładane efekty. Badacze krytykują również częste modyfikacje PMS, gdzie jedne wskaźniki są zastępowane innymi, jeżeli te poprzednie nie działają, wskazując, że przyczyna niepowodzeń systemów zarządzania nie znajduje się w niewłaściwie dobranych CSF czy KPI, ale właśnie w niewystarczającym dialogu pomiędzy organizacją i pracownikiem (Pulakos, O'Leary, 2011).

Jak przedstawiono powyżej, literatura międzynarodowa stawia liczne wyzwania wdrożeń i użytkowania systemów PMS, które, jeżeli nie zostaną odpowiednio zaadresowane, mogą zniwelować korzyści przypisywane PMS. W związku z powyższym przeprowadzenie studium przypadku weryfikującego, czy istotne wyzwania wdrożeń są również charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw, wydaje się zasadne.

Metody badawcze

W niniejszej pracy zastosowano następujące metody badawcze:

1 Dokonano krytycznego przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury. W tym celu przejrzano prace badawcze ujęte w dwóch międzynarodowych bazach publikacji: wydawnictw Emerald i Springer oraz jednej bazie krajowej BazEkon. Proces przeszukiwania wspomnianych baz był ukierunkowany na identyfikację problemów i trudności związanych z projektowaniem i wdrażaniem systemów zarządzania dokonaniami. W powyższych bazach wyszukano artykuły opublikowane po 1995 roku, które zawierały w tytule, abstrakcie bądź słowach kluczowych następujące terminy „performance management" i „problem" oraz ich polskie odpowiedniki.

2a) Wybrano organizację, która w ostatnich kilku latach wdrożyła i stosowała PMS oraz która wyraziła zgodę na przeprowadzenie badania. Następnie przeprowadzono wywiady z jej wskazanymi pracownikami. Ponieważ badana organizacja wdrożyła PMS w dziale sprzedaży, wywiady przeprowadzono z: dyrektorem sprzedaży, regionalnym kierownikiem sprzedaży oraz dwoma przedstawicielami handlowymi. W trakcie przeprowadzanych wywiadów szczególną uwagę zwrócono na wyzwania, jakie towarzyszyły wdrożeniu i użytkowaniu przez Spółkę PMS.

2b) Poproszono badaną organizację o wyniki pomiaru dokonań za okres wdrożenia, który rozpoczynął się 7 marca 2016 roku, a zakończył 22 maja 2018 roku. Przedstawione do badania dane to 18 481 dziennych obserwacji. Wspomniane obserwacje dotyczą pomiaru dziennych dokonań 88 przedstawicieli handlowych, którzy pracowali w badanej Spółce w całym bądź w części badanego okresu. Ponieważ, jak ustalono w trakcie zbierania wywiadu, nie wszyscy przedstawiciele handlowi raportują wizyty na bieżąco w systemie, np. zdarza się, że wizyty piątkowe raportowane są w soboty bądź klient po wizycie handlowca składa zamówienie dopiero dnia następnego, dane dzienne zagregowano do danych tygodniowych. Celem dokonanej agregacji danych dziennych do tygodniowych było bardziej rzetelne zbadanie relacji pomiędzy liczbą wizyt a liczbą złożonych zamówień oraz wielkością sprzedaży. Po agregacji danych liczba obserwacji wyniosła 4 519, opisując, jak przed agregacją, wyniki 88 przedstawicieli handlowych. Następnie zbadano statystyki opisowe oraz zweryfikowano, za pomocą testu Doornika-Hansena, czy badane obserwacje posiadają rozkład normalny. Ponieważ żadna z badanych obserwacji nie posiada rozkładu normalnego, skuteczność wdrożenia oraz użytkowania PMS zweryfikowano za pomocą współczynników korelacji rang Spearmana, które nie wymagają takiego założenia.

Celem punktu pierwszego zastosowanej metody badawczej jest ustalenie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej wyzwań związanych z wdrażaniem i stosowaniem PMS. Opisane w dwóch kolejnych punktach studium przypadku ma na celu: potwierdzić występowanie trudności podczas wdrożeń i stosowania PMS, wskazać na metody identyfikacji i pomiaru skali tych trudności, poszerzyć względnie niewielki stan aktualnej wiedzy oraz wyjaśnić wnioski przyczynowo-skutkowe wynikające z części empirycznej pracy. Istotną wadą zastosowanego studium przypadku jest poddanie badaniu tylko jednej organizacji, stąd badana w jego obrębie zależność pomiędzy liczbą wizyt a wielkością sprzedaży może nie być reprezentatywna dla ogółu polskich przedsiębiorstw. Jednakże, ponieważ celem artykułu nie jest zbadanie, czy liczba wizyt wpływa na wielkość sprzedaży, lecz wykazanie, że wdrożenie PMS stanowi wyzwanie dla organizacji, wspomniana ułomność nie stanowi ograniczenia badania.

Charakterystyka badanej organizacji, motywy wdrożenia PMS

Przedmiotem badań została objęta jedna ze spółek dystrybucji zaopatrzenia rolnictwa (Spółka), o rocznej sprzedaży powyżej 100 mln zł, zatrudniająca około 80 osób, z czego około połowę stanowią przedstawiciele handlowi. Za wyborem tejże Spółki przemawiały dwa fakty: (1) Spółka zdecydowała się po raz pierwszy na wdrożenie PMS, tj. nie posiadała żadnych poprzednich doświadczeń w tym zakresie; (2) posiadała zasoby finansowe i osobowe pozwalające domniemywać skuteczność wdrożenia systemu. Kluczową działalność Spółki stanowi zaopatrzenie gospodarstw rolnych w środki ochrony roślin, nawozy oraz materiał siewny. Ponadto Spółka skupuje od rolników płody rolne, które są następnie odsprzedawane. Sprzedaż pozostałych produktów ma marginalne znaczenie. Sprzedaż badanej Spółki, jak też całej branży zaopatrzenia rolnictwa charakteryzuje się dużą sezonowością sprzedaży. Okres intensywnej sprzedaży trwa od początku marca do końca maja oraz od początku sierpnia do końca września. Badana Spółka posiada wysoko zaawansowane narzędzia IT wspierające jej działalność, w tym nowoczesny system ERP – SAP oraz zaprojektowany na lokalne potrzeby system wsparcia sprzedaży SLAB. Ponieważ badana Spółka została utworzona w okresie ostatnich pięciu lat, co czyni ją jedną z młodszych w branży, planowano, by wdrażany system zarządzania dokonaniami służył jako narzędzie wspierające i kontrolujące sprzedaż. Według autorów systemu, wsparcie sprzedaży stanowi nadrzędny cel systemu, mający za zadanie ukazanie przedstawicielom handlowym, w sposób mierzalny, obszarów do poprawy. Funkcja kontrolna ma drugoplanowe znaczenie.

Zaprojektowany przez Spółkę system zarządzania dokonaniami w dziale sprzedaży oparto na trzech krytycznych czynnikach sukcesu (ang. CSF, critical success factors) do których dobrano po jednym mierzalnym kluczowym wskaźniku dokonań (ang. KPI, key performance indicator):

- zaangażowaniu (CSF), mierzonym za pomocą dziennej liczbę wizyt (KPI), jaką poszczególni handlowcy powinni wykonać. Wykonane wizyty są raportowane do systemu wspomagającego sprzedaż, razem ze zdjęciem potwierdzającym obecność przedstawiciela handlowego u klienta. Dyrektor sprzedaży bądź kierownik regionalny sprzedaży zatwierdzają zaraportowane wizyty;
- wiedzy (CSF), mierzonej za pomocą testów (KPI) przeprowadzanych dwa razy w roku. Znaczenie wiedzy wydaje się być szczególnie istotne ze względu na to, iż zadaniem przedstawicieli handlowych jest nie tylko sprzedaż towarów, ale również doradzanie klientom-rolnikom w zakresie doboru odpowiednich środków ochrony roślin i ich stosowania. Niezaliczenie testu z wiedzy adekwatnej dla danego stanowiska powoduje konieczność powtórnego zaliczenia testu, zaś kolejne niezaliczenie może skutkować utratą premii bądź pracy, w zależności od dodatkowych czynników, takich jak na przykład poziom zrealizowanej sprzedaży;
- skuteczności handlu (CSF) mierzonej za pomocą sprzedaży (KPI). Sprzedaż jednakże, szczególnie w przypadku młodych przedstawicieli handlowych ma, zgodnie z założeniami systemu, wynikać z wiedzy i zaangażowania.

Poszczególnym wskaźnikom KPI przypisano, w zależności od stanowisk, adekwatne oczekiwane poziomy realizacji. Liczba wizyt oraz wyniki testu mają mierzyć starania i informować z wyprzedzeniem o osiąganych wynikach. Wskaźniki te mają więc charakter zarządczy. Wielkość sprzedaży mierzy natomiast skutki, jest to więc wskaźnik o charakterze informacyjnym. Wszystkie KPI zostały odpowiednio powiązane z systemem premiowym. Schemat opisanego powyżej procesu wdrożenia systemu zarządzania dokonaniami, w dziale sprzedaży badanego przedsiębiorstwa, przedstawiono na rysunku 1.

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami Spółki

Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z osobami kierującymi Spółką stwierdzono, że wdrożony w spółce PMS nie spełnił w pełni pokładanych w nim oczekiwań, ponieważ Spółka nie zrealizowała zakładanych planów sprzedażowych. System wspomógł jednakże Spółkę operacyjnie, wskazując przedstawicieli, którzy zarówno nie raportowali wizyt, jak i nie mieli wyników sprzedażowych. Dzięki szybko otrzymywanym informacjom z PMS, w cyklu dziennym, Spółka mogła na bieżąco rozmawiać z takimi pracownikami i podejmować odpowiednie kroki. Ponadto system sprawdził się w przypadku zapewnienia odpowiedniego poziomu wiedzy pośród przedstawicieli handlowych. Natomiast bardzo dużo pro-

Rys. 1. Schemat wdrożenia PMS w dziale sprzedaży badanej organizacji
Źródło: opracowanie własne

blemów zidentyfikowano w obszarze raportowania wykonanych wizyt. Problemy te dotyczyły (1) raportowania wizyt, które się nie odbyły, (2) wielokrotnego odwiedzania tego samego klienta w krótkim okresie, (3) odwiedzania niewypłacalnych klientów, do których sprzedaż na kredyt nie jest możliwa, a klienci ci nie są zainteresowani sprzedażą za gotówkę, (4) odwiedzania zbyt małych klientów, którzy powinni zaopatrywać się w lokalnych sklepach, a nie u dystrybutora (tj. odwiedzania klientów, którzy nie stanowią grupy docelowej badanej organizacji), (5) w przypadku gospodarstw rodzinnych, raportowania najpierw wizyty u jednego członka rodziny, następnie u kolejnego i tak dalej, podczas gdy realnie decyzje o zakupach w takich gospodarstwach podejmowała tylko jedna osoba. Z wymienionymi problemami Spółka konfrontowała się, wprowadzając warunki, których spełnienie jest niezbędne do zaakceptowania wizyty, tj. na przykład ograniczano w czasie możliwość odwiedzania po raz kolejny tego samego klienta itd. Ponadto, ustalając wstępnie, jako wartość docelową 6 wizyt dziennie, zidentyfikowano konieczność posegmentowania klientów i przedstawicieli handlowych. Wizyta na małych gospodarstwach trwa poniżej godziny, na dużych może trwać nawet kilka godzin, wskutek czego cel wykonania 6 wizyt dziennie jest niewykonalny. Z problemem tym Spółka poradziła sobie, dzieląc przedstawicieli na obsługujących duże i małe gospodarstwa rolne, przydzielając im odpowiednio różne założenia dla KPI.

Kolejne napotkane przez spółkę trudności wdrożenia dotyczyły kaskadowania koncepcji realizacji liczby wizyt: o ile dyrektor sprzedaż był zaangażowany w propagowanie koncepcji realizacji liczby wizyt i utożsamiał się z tą koncepcją, to część kierowników regionalnych nie zaakceptowała mentalnie tego KPI, niewystarczająco promując go wśród swoich podwładnych. Świadomość istoty liczby wizyt pośród przedstawicieli handlowych była jeszcze mniejsza.

Dzięki odpowiednio dobranym narzędziom IT cały proces przebiegał szybko i sprawnie, umożliwiając podejmowanie decyzji na bieżąco. Tym samy w Spółce nie zaobserwowano żadnych trudności ze strony IT.

Następnie przeprowadzono dwa wywiady z przedstawicielami handlowymi, którzy nie zgłosili istotnych zastrzeżeń w zakresie testów z wiedzy oraz ze strony technicznej systemu. Koncepcja narzucania dziennej liczby wizyt została natomiast bardzo silnie skrytykowana. Zdaniem przedstawicieli handlowych, oczekiwana liczba wizyt przez Spółkę jest zbyt wysoka, zwłaszcza poza sezonem, kiedy chęci klientów do spotkań są niższe. Ponadto, niekiedy właściwszą formą kontaktu jest telefon. W trakcie sezonu telefonicznie można skontaktować się z kilkudziesięcioma klientami, a odwiedzić na przykład tylko dwóch, oszczędzając czas na telefony i zdobywając w tym czasie więcej zamówień. Zdaniem przedstawicieli handlowych, znacznie właściwszym miernikiem skuteczności handlu jest sprzedaż bądź liczba zamówień. Liczba wizyt natomiast jest tylko wymogiem Spółki, który trzeba wykonać jako polecenie służbowe, choć z ich perspektywy nie ma to sensu. Na pytanie, czy uważają, że wizyty są konieczne do wzrostu sprzedaży, obydwoje przedstawiciele bez wahania odpowiedzieli, że tak, ale w liczbie, częstotliwości i długości takiej, jaka wynika z ich całościowej oceny danej sytuacji, a nie narzuconych przez Spółkę, niezależne od zaistniałych uwarunkowań.

Ponadto pierwszy z rozmówców powiedział, że znacząca część młodych handlowców wykonuje zdjęcie gospodarstwa, nie odwiedzając go, a następnie raportuje wizytę jako wykonaną, aby pokazać swoje zaangażowanie. Drugi z rozmówców wskazał, że część handlowców po zaliczeniu 2–3 wizyt dziennie wykonuje po drodze do domu kilka dodatkowych zdjęć gospodarstw tylko po to, aby zaraportować oczekiwaną przez ich przełożonego dzienną liczbę wizyt. Rozmówcy wskazali więc, iż wymóg określonej liczby wizyt powoduje silną pokusę do raportowania nieadekwatnej do rzeczywistości liczby wizyt, po to aby otrzymać premię i nie musieć tłumaczyć się przełożonemu z braku zaangażowania.

Empiryczna weryfikacja skuteczności wdrożonego systemu

W tabeli 1 zaprezentowano statystyki opisowe badanych obserwacji po przekształceniu do danych tygodniowych.

Tabela 1. Statystyki opisowe badanych zmiennych (dane tygodniowe)

Zmienna	Liczba wizyt	Liczba zamówień	Sprzedaż
Średnia	20,9489	6,53906	34 172,7 zł
Mediana	21	4	16 716,7 zł
Minimalna	0	0	0
Maksymalna	70	70	949 893,51 zł
Odch. stand.	12,2446	7,78065	52 870,2 zł
Wsp. zmienności	0,5845	1,18987	1,54715
Skośność	0,132923	2,5236	4,7078
Kurtoza	-0,271048	9,67743	44,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od Spółki

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że badani przedstawiciele handlowi wykonywali średnio 20,9 wizyt tygodniowo. W niektórych tygodniach przedstawiciele nie wykonali ani jednej wizyty. Maksymalnie wykonano i zaraportowano do systemu 70 wizyt tygodniowo, co odpowiada wykonaniu 14 wizyt dziennie. Przedstawiciel handlowy, który zrealizował 70 wizyt, zdobył w tamtym tygodniu 36 zamówień i sprzedał towary o wartości 38 930,82 zł. Tygodniowa liczba wizyt 70 pojawiała się w badanej próbie tylko raz. Średnia liczby zamówień 6,5, mediana o wartości 4 wskazują, iż w większości tygodni przedstawiciele handlowi zdobywali tylko po kilka zamówień.

Weryfikacji charakteru zależności pomiędzy badanymi zmiennymi dokonano za pomocą współczynników

Tabela 2. Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla poszczególnych sezonów

Sezon	Obserwacje	Wizyty-sprzedaż	Wizyty-zamówienie	Zamówienie-sprzedaż	P (α=5%)
III-V 2016	619	0,0030	0,0612	0,8317	0,0788
VI-VII 2016	355	-0,0556	0,0003	0,8208	0,1041
VIII-IX 2016	412	-0,0563	-0,0375	0,7716	0,0966
X-II 2017	885	0,0467	0,0418	0,8226	0,0659
III-V 2017	632	-0,0756	-0,0306	0,7956	0,0780
VI-VII 2017	350	0,0512	0,0656	0,7643	0,1049
VIII-IX 2017	290	-0,0787	-0,0288	0,6621	0,1152
X-II 2018	628	0,0877	0,0964	0,7535	0,0782
III-V 2018	348	0,0700	0,1004	0,7925	0,1052
Razem	4.519	0,0342	0,0584	0,7749	0,0292

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od Spółki

korelacji rang Spearmana. W tabeli 2 zaprezentowano wspomniane współczynniki korelacji rang Spearmana dla obserwacji dotyczących poszczególnych sezonów oraz dla całej populacji (4519 obserwacji). Zastosowanie takiego podejścia badawczego umożliwia analizę danych bez wpływu sezonowości oraz pozwala na identyfikację ewentualnych trendów.

Zgodnie z wynikami badań zaprezentowanymi w tabeli 2, we wszystkich badanych sezonach (z wyjątkiem jednego) nie zaobserwowano istotnej statystycznie zależności pomiędzy liczbą wizyt a wielkością sprzedaży. Ponadto wspomniana zależność nie wykazała istotnej tendencji rosnącej w badanych sezonach. Niewielką, ale istotną statystycznie i dodatnią zależność zaobserwowano dla całości badanych obserwacji oraz dla przedostatniego sezonu. Analogiczne wnioski zaobserwowano, badając zależności pomiędzy liczbą wizyt a liczbą zamówień, tj. zidentyfikowano albo brak zależności, albo niewielką zależność. Bardzo silną i dodatnią zależność zidentyfikowano pomiędzy liczbą zamówień a wartością sprzedaży.

Analiza współczynników korelacji rang rho Spearmana wykazała, iż w badanej organizacji zależność pomiędzy liczbą zrealizowanych wizyt a wielkością sprzedaży nie występuje bądź występuje tylko w nieznacznym stopniu. Oznacza to, że wdrożony i stosowany w badanej organizacji system PMS okazał się w praktyce nieskuteczny.

Podsumowanie

Systemy zarządzania dokonaniami (PMS) mają za zadanie wspierać organizacje w szybkiej poprawie rezultatów. Aby tak się stało, systemy zarządzania dokonaniami powinny zostać odpowiednio zaprojektowane i wdrożone. Na podstawie przeglądu literatury wykazano szereg wyzwań związanych z prawidłowym zaprojektowaniem systemu oraz problemów natury ludzkiej, jakie mogą napotkać przedsiębiorstwa wdrażające i użytkujące PMS. Są to przede wszystkim wyzwania:

- związane z projektowaniem odpowiedniego i dopasowanego do organizacji systemu zarządzania dokonaniami,
- posiadania adekwatnych zasobów finansowych i informatycznych,
- mające podłoże w naturze ludzkiej i wynikające przede wszystkim z braku odpowiedniej wiedzy, umiejętności czy nastawienia do wdrażanego systemu.

W ramach przeprowadzonego studium przypadku zidentyfikowano 3 krytyczne obszary, na których badana organizacja oparła PMS w dziale sprzedaży: wiedza, zaangażowane oraz sprzedaż. Wysoki poziom wiedzy, mierzonej za pomocą testów oraz zaangażowania, mierzonego za pomocą liczby wizyt u klientów, powinien przełożyć się na wyniki sprzedaży. Tak się jednak nie stało. Za pomocą współczynników korelacji rang Spearmana wykazano, że intuicyjna zależność pomiędzy liczbą wizyt u klientów a wielkością sprzedaży jest nieistotna statystycznie dla badanej organizacji. Dwuletnie modyfikacje systemu mające na celu poprawę skuteczności PMS, za pomocą doprecyzowania wizyt, która są akceptowane bądź nie, nie przyniosły zakładanego rezultatu. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wskazano, że prawdopodobną przyczyną powyższego jest brak zrozumienia oraz utożsamienia się użytkowników systemu z systemem. Przedstawiciele handlowi zaczęli traktować cele cząstkowe zaprojektowane w ramach PMS jako cele same w sobie zamiast traktować PMS jako narzędzie wspomagające osiąganie rezultatów. W szczególności celem przedstawicieli handlowych stało się zaraportowanie określonej liczby wizyt u klientów, a nie zbudowanie wolumenu sprzedaży. Zidentyfikowane problemy ukazały ponadto praktyczne trudności związane z kaskadowaniem celów w obrębie organizacji, opór przed zmianą oraz niewystarczający czas poświęcony na odpowiedni dialog z pracownikiem. Trudności związane z wdrażaniem PMS zidentyfikowano zarówno za pomocą wywiadów, jak i testów statystycznych, co potwierdziło istotność badanego problemu. Jak wykazano

w studium przypadku, zastosowanie testów statystycznych umożliwia szybką i obiektywną weryfikację skuteczności użytkowanego systemu, informując ponadto o skali zaistniałych trudności.

Wnioski wynikające z badania nie podważają korzyści mogących wynikać z PMS, które zostały odpowiednio przebadane i opisane w ramach innych prac badawczych. Wnioski z przeprowadzonego badania wskazują jedynie, iż organizacje decydujące się na wdrożenie systemów PMS powinny poświęcić wdrożeniom należytą uwagę oraz być przygotowane na pojawienie się ewentualnych trudności.

Ponieważ pomimo ekspansji wiedzy o systemach zarządzania dokonaniami występują duże trudności z ich praktycznym wykorzystaniem, wydaje się zasadne kontynuowanie prac badawczych właśnie w tym zakresie. W szczególności, ponieważ wiele ze zidentyfikowanych trudności dotyczy natury ludzkiej, przeprowadzenie dalszych prac badawczych z zakresu wpływu kultury organizacyjnej czy wniosków z badań organizacji turkusowych na systemy zarządzania dokonaniami może okazać się niezmiernie interesujące.

dr Piotr Korneta
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2726-8309
e-mail: Piotr.Korneta@pw.edu.pl

Bibliografia

[1] Bititci U.S. (2015), *Managing Business Performance: The Science and the Art*, John Wiley & Sons, United Kingdom.

[2] Bourne M., Bourne P. (2013), *Zarządzanie wynikami firmy. Podręcznik menadżera*, Helion, Gliwice.

[3] Cascio W.F. (2011), *The Puzzle of Performance Management in the Multinational Enterprise*, „Industrial and Organizational Psychology", No. 4, pp. 190–193.

[4] Czekaj D., Ziębicki B. (2014), *Ewolucja i dyfuzja koncepcji performance management*, „Organizacja i Kierowanie", Nr 3(163), s. 11–23.

[5] de Waal A.A., Kourtit K., Nijkamp P. (2009), *The Relationship between the Level of Completeness of a Strategic Performance Management Systems and Perceived Advantages and Disadvantages*, „International Journal of Operations & Production Management", Vol. 29, No. 12, pp. 1242–1265.

[6] de Waal A.A., Kourtit K. (2013), *Performance Measurement and Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use*, „International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 62, No. 5, pp. 446–473.

[7] de Waal A.A., Counet H. (2009), *Lessons Learned from Performance Management Systems Implementations*, „International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 58, No. 4, pp. 367–390.

[8] Epstein M., Kumar P., Westbrook R. (2000), *The Drivers of Customer and Corporate Profitability: Modelling, Measuring, and Managing the Causal Relationships*, „Advances in Management Accounting", Vol. 9, No. 1, pp. 43–72.

[9] Ferreira A., Otley D. (2009), *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, „Management Accounting Research", No. 20, pp. 263–282.

[10] Gorane S.J., Kant R. (2015), *Modelling the SCM Implementation Barriers. An Integrated ISM-fuzzy MICMAC Approach*, „Journal of Modelling in Management", Vol. 10, No. 2, pp. 158–178.

[11] Grycuk A. (2010), *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji", Nr 2, s. 28–31.

[12] Kald M., Nilsson F. (2000), *Performance Measurement at Nordic Companies,* „European Management Journal", Vol. 18, No. 1, pp. 113–127.

[13] Korneta P. (2014), *Wpływ wybranych niefinansowych wskaźników działalności przedsiębiorstw z branży transportowej na ich rentowność*, „Logistyka", Nr 4, s. 514–522.

[14] Malina M.A., Selto F.H. (2001), *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, „Journal of Management Accounting Research", Vol. 13, No. 1, pp. 47–90.

[15] Momoh A., Roy R., Shehab E. (2010), *Challenges in Enterprise Resource Planning Implementation: State-of-art*, „Business Process Management Journal", Vol. 16, No. 4, pp. 537–565.

[16] Perera S., Harrison G., Pool M. (1997), *Customer-focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-based Non-financial Performance Measures: A Research Note*, „Accounting Organizations and Society", Vol. 22, No. 6, pp. 557–572.

[17] Pulakos E.D., O'Leary R.S. (2011), *Why is Performance Management Broken?* „Industrial and Organizational Psychology", Vol. 4, No. 2, pp. 146–164.

[18] Rompho N., Boonitt S. (2012), *Measuring the Success of a Performance Measurement System in Thai Firms*, „International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 61, No. 5, pp. 548–562.

[19] Said A.A., Hassab-Elnaby H.R., Wier B. (2003), *An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Non-financial Measures*, „Journal of Management Accounting Research", Vol. 15, pp. 193–223.

[20] Shahin A., Mahbod M.A. (2007), *Prioritization of Key Performance Indicators. An Integration of Analytical Hierarchy Process and Goal Setting*, „International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 56, No. 3, pp. 226–240.

[21] Saunila M. (2017), *Understanding Innovation Performance Measurement in SMEs*, „Measuring Business Excellence", Vol. 21, No. 1, pp. 1–16.

[22] Self J. (2004), *Metrics and Management: Applying the Results of the Balanced Scorecard*, „Performance Measurement and Metrics", Vol. 5, No. 3, pp. 101–105.

[23] Sim K.L., Koh H.C. (2001), *Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement*, „Measuring Business Excellence", Vol. 5, No. 2, pp. 18–27.

[24] Skoczylas W., Niemiec A. (2016), *System pomiaru dokonań. Diagnoza rozwiązań sosowanych w polskich przedsiębiorstwach*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", Nr 2(80), cz. 1, s. 149–162.

Challenges of Performance Management Systems Implementations. Case Study

Summary

According to the literature, performance management systems offer numerous benefits to organisations. Nonetheless, before the organisations can benefit from these advantages, they have to overcome numerous problems of implementations. The aim of this paper is to identify difficulties related to implementation and the usage of performance management systems, together with methods relevant for identifying and measuring these difficulties. The objective of the paper was achieved through a critical literature review and a case study comprising several interviews and Spearman correlation tests. This paper proves that numerous implementation problems to which performance management systems are subject to, if not addressed properly, can minimise benefits offered by these systems. The key implication of this paper for organisations willing to implement performance management systems is to prepare diligently and be ready for unexpected significant problems which tend to arise through the whole implementation process.

Keywords

performance management, performance management systems, systems implementations, KPI

THE APPLICATION OF HETEROGENEOUS KNOWLEDGE SOURCES IN MUNICIPAL MANAGEMENT

DOI: 10.33141/po.2019.10.05

Cezary Stępniak, Tomasz Turek, Leszek Ziora

Introduction

Not only charisma and leadership abilities, but also managerial skills are now required from contemporary leaders of local government units. Although the basic purpose of state and local government bodies activities is to issue administrative decisions, the leaders are required to create a strategy concerning the development of subordinated entity, as well as to possess the ability to meet the current needs of its residents. The assessment concerns not only the cost-effectiveness of spending public funds, but also the condition of the entity compared to other entities of the same type. The political factor is significant here as well. The functionality of communes may be influenced by many groups of interests which can stay in a form of different types of relations.

The management of local government entities has its own specificity, which is additionally framed by relevant legal regulations. One of the characteristic features is the re-election cycle of the authorities in local governments. This means that local government leaders at all levels from time to time must submit to the electoral judgment. Then, they are usually held to account for not only economic performance, but largely on the basis of opinions about them. In this case, it is important for them to collect opinions about their own activities and how they are perceived by the inhabitants. The discussed issues have their theoretical references included, among others, in models of new public management, where the issue of municipal management can be perceived in various perspectives, e.g. economic, humanistic or relational.

Opinions of different stakeholders are not always verbalized. Some of them are held by voters only for themselves. Those that have been verbalized can take various forms, such as: text articles, notes, comments presented in text or multimedia versions. These data entirely constitute elements of qualitative data used to manage municipalities.

Modern IT tools allow to collect and process various types of data. In addition to the still important economic data and formalized data on administrative decisions, it is increasingly important to collect qualitative data. They concern, among others the needs of residents, ways of satisfying them and assessments of undertaken and carried out activities. These different types of data are sources of knowledge for the management of municipalities.

New types of IT tools are appearing on the market, and those already used are expanded with new functions. On the other hand, data records do not apply to all available resources. In principle, data records mainly concern systems supporting administrative decision-making processes and collected for the needs of management of municipal offices and their agencies. Meanwhile, stakeholders interested in the functioning of municipalities may generate or collect various types of data. On this basis, questions arise: what type of data should be collected and processed and whether available IT tools enable their processing. This paper refers to the issue of using new types of IT tools for municipality management. In this case, it concerned identifying different types of data sources that could then

be used to manage municipalities. To this end, research on potential data sources has been carried out. What is more, the authors tried to determine whether there are any premises for using such IT tools as Big Data or Sentiment Analysis.

In this paper, the subject of knowledge sources needed to manage communes, i.e. entities of the third-level local government in Poland, was taken under consideration. The Authors' team carried out introductory research in 47 municipalities in the northern part of the Silesian Voivodeship. The analysed research issues included e.g. the issue of information needs for the purposes of municipalities management as well as sources of knowledge and tools required for its acquisition. The aim of the paper is to present the results of the research concerning knowledge sources relevant to the management of municipalities, which could provide information resources for IT tools. The obtained results are aimed at identifying the current sources of knowledge, the scope of collected information resources in communes and a preliminary analysis of the applicability of the above-mentioned IT tools.

The specificity of municipalities management

The local government entity is, by definition, a kind of territorial and social community, which is endowed with specific laws within the scope of self-governance (The act on local government 1990, Art. 1). The management of local government entities is aimed at, among others:

- creating the regional development strategy,
- meeting the needs of residents,
- issuing administrative decisions in accordance with the competences held,
- asset management of the entity.

Local government units can be perceived from different perspectives and different goals can be assigned to them. B. Kożuch analyses the discussed issue from the perspective of economics and humanism (Kożuch, 2016, pp. 161–170). In this case, the key issue becomes whether the commune should be an entity solely driven by economic efficiency or the starting points are constituted by the social needs of its inhabitants. On the basis of economics, the ideas of New Public Management appeared (Czarnecki, 2011, pp. 5–19) or (Młodzik, 2015, pp. 185–193). The approach based on humanism assumes (Kożuch, 2011, pp. 161–170) a greater emphasis on the role of humans in the functioning of the community as well as the institutions managing it. The concept of a leader (usually politician) appears in this approach, the task of whom is to identify social needs, and then organize activities to satisfy them. In addition, there may exist various interest groups in the municipality that may compete or cooperate in an attempt to take over the power in the municipality. In this system, the question of relationship in society appears. Messages exemplifying these relations become important sources of knowledge that may be relevant to the municipality management.

One of the basic features of management in local government entities is the re-election of office authorities. The leaders must take care of being positively perceived within local communities because their potential re-election depends on it (Electoral Code 2011, Electoral Code – change of the Act 2018). That is why the leaders have to take care of a constant positive image which steadily undergoes assessment (Śmietanka, 2016). The evaluation of commune board's work takes place in two ways. Every year, the management board should receive the vote of acceptance from its activities and every four years undergo an election procedure (Art. 18 the Act on Local Government). The annual evaluation of the commune board's work takes place on the basis of reports concerning the implementation of the planned tasks and budget. The assessment is made by the commune council on the basis of data collected in the IT systems of municipal offices, properly prepared in the form of reports (Jatkiewicz, 2016, pp. 39–52). It can be assumed that the assessment of work is influenced mainly by two groups of factors: political and formal ones. Political factors are associated with the composition of the commune council and its relationship with the leader. The formal assessment, on the other hand, is usually based on an analysis of the results obtained during a given year and concerns, inter alia:

- the evaluation of the budget implementation of the commune,
- the level of carrying out the undertaken commitments (mainly the effects of investment and current activities),
- the quality and efficiency of making administrative decisions in offices
- the efficiency of municipal units.

Typically, the basis for granting the vote of acceptance is the required proof of the implementation of the municipal tasks undertaken at a certain level with a possible indication of the reasons for the failures of the rest of planned activities.

The mentioned assessment can be made on the basis of processed source data collected in IT systems of subordinated offices. In these systems data are collected regarding administrative decisions taken, adopted budget plans and results of their implementation. On its basis, you can assess the economic aspects of municipal management by current leaders (Kulisiewicz, 2016, pp. 83–96).

In these considerations, the concept of leader is identified with the executive authority of the municipality – who is the president of the city – municipalities constituting large cities, usually over 50,000 inhabitants, often cities with poviat rights, mayors managing municipalities and commune administrators operating in rural communes.

The assessment through elections takes place according to less clear criteria. Many factors influence the popularity of leaders, which also have different meanings over time. Generally, it can be assumed that the electoral evaluation, which takes place every 4 years in Poland, is based on, among others, the following criteria:

- political,
- impact of interest groups,
- subjective criteria of residents,
- quality of communication between leaders and society.

In such a situation, classic IT systems are less important in the assessment of current or potential leaders. The relationship perspective in which the messages are entered

will be the subject of communication between various types of stakeholders in the municipality (selected forms of the relationship between stakeholders was presented by (Werenowska, 2018, pp. 312–319)). Election rivalry addresses such issues as election programme, charisma and credibility of the leader or the assessment of current management and the degree of satisfying the needs of the commune residents. All these issues from the point of view of the evaluation criteria have fuzzy character and are represented more in the form of opinions than specific values. In this situation, the number of positive opinions seems to be more important than the formal compliance of accounting results from reports on the performance of the commune's management. It also seems that it is important to obtain data of evaluative-comparative nature, i.e. not only whether the leader is well perceived, but how she/he is perceived against the background of potential competitors. There may also occur a phenomenon of information fight between the candidates to the office of the Leader or the commune council (Kryszk, 2017, pp. 137–146).

In practice, municipalities' management consists of two objectives fulfilment. The first of these is social, which should be manifested by striving to satisfy as much as possible as far as the needs of the local community are concerned. The second is a particular one, aimed at obtaining power by the leader and groups of interests supporting him. Typically, these interest groups represent specific visions of the development of a given region. In connection with the re-election self-governments functionality, the task of leaders is to convince as much of the local community as possible to the tasks carried out by the municipality's management. In turn, the task of the opposition is to indicate the management deficiencies demonstrated by the commune authorities and propose their own vision of the development of a given territorial entity.

The electoral rivalry relies on gaining supporters who will decide to vote for a given candidate in a timely manner. Assuming rationality of current or potential leaders, they should be focused on ongoing communication with voters and representatives of interest groups who are potentially or realistically interested in the activities in the commune. For the purposes of this communication, it is necessary to create messages describing various types of events taking place in the municipality, development plans, development strategy proposals, etc. It is important that these materials are distributed as widely as possible among residents and stakeholders interested in activities in the municipality. The websites of local government units may serve this purpose (Zdonek, 2013, pp. 385–399). You can add windows to the messages that allow you to receive comments. In practice, the more widespread the activity will be, the greater the curiosity directed towards systems enabling the analysis of collected materials will be. These tools can fulfil the role of social feedback, thanks to which both leaders and management boards of municipalities as well as potential opposition can obtain information about local moods. This applies both to personal assessments of individual members of the commune board, as well as to projects undertaken by them. However, the mere collection of data may not be sufficient, which is why there is a need to apply the right tools in order to automatically process the collected information resources.

Heterogeneous sources of knowledge in municipal management

The tools used for automatic data processing require appropriate resources, and in turn for their acquisition data sources are needed on the basis of which it will be possible to create knowledge concerning the functionality of the commune. There can be many such sources. They may be formal and informal.

As mentioned above, the majority of formalized data collected in state or municipal IT systems are used for the annual evaluation of the commune leaders. During the electoral verification, various knowledge may be collected, which may additionally be subject to opinions, for example with the help of comments which may reflect the mood prevailing in the municipality in relation to various aspects of its socio-economic life. It may also be a discussion about important issues for the residents of the commune. Different attitudes and identify groups of interest can then be confronted. Collection of informal data can take place in a very different way. Data can be collected on the basis of events (e.g. commissioning of a commune road) or on the basis of records from rural or estate meetings. They can be stored in various types of magazines, both paper and electronic, provided that they refer in any way to the subject related to a given municipality. Another type of source can be electronic communities within the framework of which various entities are interested in running business in the municipality and which can cooperate one with another. Taking into account the need to collect and share the knowledge of offices with residents, Open Government Data initiatives appeared (Papińska-Kacperek, Polańska, 2015, pp. 191–202]. However, in practice, the municipalities run their own computerisation policy and determine what type of data are subject to records (Ludzia, 2016, pp. 115–125).

The variety of knowledge sources makes it difficult to describe them based on one criterion. In the present considerations typologies of sources were elaborated, following the results of the conducted research as well as earlier observations. As a part of the developed typology, the following five criteria were distinguished:

- knowledge providers,
- substantive scope,
- the level of transformation,
- format of knowledge recording,
- technological tools applied.

Description of these criteria is presented in Table 1.

Combinations of the above sources allow for collection of very diverse types of information resources in many respects. Part of the collected resources may be source data, others may be grouped or even partially processed. In practice, however, their automatic use requires the definition of registration and ordering rules. Moreover, taking

Table 1. Heterogenous sources of knowledge for municipality management purpose

Knowledge providers	Substantive scope	Level of transformation	Recording format	Technological tools applied
Leaders and municipality management Officials Interest groups Social organisations Residents Journalists and commentators	Description of events Administrative decisions Strategic assumptions Investment plans Research on residents' needs Publications and comments	Source data: official and non-governmental Analytical data Reports Investment plans Commune development plans Elaborations and proposals Comments and evaluation	Numerical Text Multimedia Maps	IT Systems Web services Business Intelligence solutions Big Data Semantic tools Spatial data Sentiment Analysis Data mining

Source: authors' study

into account that it can be registered in different places, data filtering mechanisms (Abramowiczet et al., 2002) will be needed to obtain as many resources as possible for a given subject, and eliminate any duplicates.

The scope of knowledge resources

The complexity of municipal management issues has a large impact on the diversity of knowledge resources. It contains many issues. Firstly, they are designated by the Act on the administrative division of the State (Act), which defines the scope of competences assigned to municipalities, and in case of cities with poviat rights, it also defines relevant competences for the second level of self-government in Poland. Secondly, each of the tasks within the assigned competences in practice consists of many real and planned activities, and even only those ones which are considered. Thirdly, it is still necessary to maintain an appropriate level of support among the residents of the commune. As a result, the range of required resources may turn out to be very wide. On the basis of previous observations and contacts of the members of the authors' team with representatives of local government administration, a general scope of useful knowledge resources was defined. When determining it, the following assumptions were taken into account:

1. The purpose of the municipality's management is primarily to meet the needs of residents.
2. Leaders are accounted for in terms of their economic efficiency.
3. There exists a phenomenon of competitiveness between municipalities.
4. The need to develop a commune's development strategy together with the development of a plan (schedule) for municipal investments.
5. Consideration of various interest groups operating in the commune.
6. Building regional communities in the spirit of a sense of community.

Bearing in mind the scope of the required knowledge resources and diversity of data sources, the quantitative and qualitative aspects were taken into consideration.

Quantitative data is collected mainly in IT systems of commune offices and its subordinate organisations. They are stored in the IT systems of these entities and then processed according to the developed reporting, analytical or control procedures. It can be assumed that most of these systems use classic databases. The operation of higher information functions (including reporting, analytics or control) resembles the relations between ERP and BI class information systems (Koncepcja …, 2015).

In contrast, the use of qualitative knowledge resources is assigned the following objectives:

- inspiring,
- presentations and discussions on various investments, ventures, phenomena, events, etc.,
- commenting and rating,
- shaping opinions.

While the quantitative knowledge resources are of descriptive type, qualitative ones are to inspire and excite emotions. In turn, emotions are important during the elections.

Technological solutions

As far as technological solutions are concerned the heterogenous knowledge sources can embrace such technologies as big data (on application of the mentioned technology in the public administration (Wieczorkowski, 2014, pp. 567–579)) and data mining solutions, business analytics including business intelligence systems, information systems, sentiment analysis tools etc. The term big data was defined and popularised by Doug Laney in 2001, Meta Group analyst and initially it embraced issues related to the three dimensions of rapid data expansion, i.e. its volume, velocity and variety" (Lee, Sohn, 2016, pp. 25–26). In 2012, the Gartner Group introduced additional two dimensions relating to variability and complexity. M. Tabakow, J. Korczak i B. Franczyk (2014, p. 141) propose the definition of Big Data as „data sets which are simultaneously characterised by large volume, variety, real-time flow, variability, changeability, complexity, as well as require innovative technologies, tools and IT methods to extract new and useful knowledge from them".

SAS Institute states the fact that the big data value depends on the use of large data sets and provides the use of multiple data sources to: „make better decisions, reduce time, reduce costs, create a new product offer" (SAS Institute). Big Data solutions as well as Business Intelligence systems may facilitate the process of business organisation management and especially support decision making processes at all its stages and levels (Jelonek et al., 2018 p. 195–198). What is more the virtualisation of resources acquisition processes might have positive impact on enterprises competitiveness (Jelonek et al., p. 320–327).

T. Davenport and J. Dyche (2013) claim that „the main value from big data does not come from data in their raw form, but from the results of their processing and analysis leading to conclusions, products and services which are derived from analyses". Another knowledge source may be constituted by sentiment analysis. The sentiment analysis, which is also called analysis of opinions is the part of the text analysis, natural language processing, automatic linguistics, Big Data, business analysis and machine learning. It allows to collect and analyse opinions on a specific product or service and its online monitoring (Ziora, 2016, pp. 234–241). Nowadays one can observe the development of dictionaries used for the purpose of sentiment analysis which can classify statements and phrases due to the subject matter, and additionally allow for identification of words and statements expressing emotions. Examples of sentiment dictionaries which contain sets of words with positive and negative overtones are Bing Liu's Opinion Lexicon projects (goo.gl/9rNgVy), SentiWordNet (sentiwordnet.isti.cnr.it) or MPQA Subjectivy Lexicon (goo.gl/Ia5iSm)

The research procedure and findings

The authors of this paper deal with the issue of the use of IT tools in public administration. The basis of this research was the question whether modern IT tools, especially those that use quality data, can be used to manage municipalities. Based on the identification of requirements for the use of modern IT tools, the issues of examining the sources and content of data that could be used to manage municipalities were undertaken. Bearing in mind the topic, the research was conducted in public administration units, including participation in a series of nationwide TIAPiSZ conferences organised by the Warsaw School of Economics. Most of the presentations were later published in the academic papers of this university (in 2018 the X conference took place). Other studies were also analysed, such as those presented by Damurski, et al. (2019). These studies dealt with a variety of issues related to the management of the municipality, the objectives of IT tools or stakeholder groups used in this. For the present research, the methodology and results of other authors as well as own experience were applied. However, the present research uses its own vision of the possibility of using selected tools, such as Big Data or Sentiment analysis, provided that appropriate data sources and verification are found whether these tools can be used and to what extent.

In 2017, they conducted research to determine the state of management of information resources in municipalities. The aim of the research was to determine the principles of obtaining data, its sources, methods and tools of its processing. In addition, attempts have been made to identify the knowledge of officials and people managing municipalities in the domain of tools used for automatic analysis of opinions expressed by local communities. The study covered the northern part of the Silesian Voivodeship – a total of 47 communes. The selection included the nearest geographically districts located in 6 poviats. It can be assumed that the selection was representative as it contained all types of communes that exist in Poland. In addition, it referred to various regional circles (some of the communes are Silesian, and some were once Lesser Poland).

The development of the research procedure was guided by own experience in cooperation with public administration units and non-governmental organisations, and the research experiments of the TIAPiSZ conference participants were used. During the preparation of the research, the limitations were taken into account. First of all, the contemporary offices of the commune, especially cities with poviat rights, are organisations employing hundreds of employees working in various departments. They have an extensive organizational structure and cooperation between these units is not always visible. This is especially evident when they do not use the same IT systems or other IT tools. In addition, part of the information resources may be encumbered with the security classification. Secondly, not all information relations pass through public administration offices. Some of them take place within other stakeholder groups. In this case, a question arises which IT tools are used for these relations and whether the data being the subject of communication can be used publicly. The research was of a preliminary, pilot nature which in the future will allow for further work on computerization of municipal offices, especially in the field of data quality management. The research was conducted by means of a directed interview made in most cases by telephone calls, while in some cases the interview was of a direct nature. The respondents in most cases were employees of commune offices, employed as secretaries, mayor's deputies or mayors, and sometimes the information obtained was supplemented by employees from IT positions.

A questionnaire was developed for the research purpose, which constituted a scenario for the interview. The main areas of research included questions related to: data collection for municipal management purpose (concerning, inter alia, building commune's strategy, investment needs, research on residents 'needs), collecting and analysing local residents' opinions concerning local communities, collecting them in an electronic way, thematic areas of collected data, the application of sentiment analysis tools and sources of data acquisition.

The main purpose of the research was to examine the current state of knowledge management in municipalities. It was carried out by striving to become acquainted with

the existing information needs for the purpose of managing municipalities and to examine the possibility of using selected types of IT tools. This study presents a section of research in which the main focus is put on the possibilities of using Big Data and sentiment analysis technology. The obtained data have quantitative and qualitative character. Quantitative data describe in what scope and what type of data are gathered (in how many communes), and qualitative data contain comments and justification of a current state. The study of knowledge sources in municipalities was aimed at identifying them, as well as checking whether there are technical grounds for using sentiment analysis tools. Sentiment analysis tools are mainly based on text data in electronic form. It is also possible to use multimedia data, on condition that they can be transformed into a textual form

Therefore, the basic potential areas and technologies that could constitute sources of data were determined as:

- Social media.
- Local portals with comment systems.
- Content of electronic e-mails sent to offices and subordinate entities.
- Electronic systems of complaints collection.
- Contents of council interpellations, citizens' requests.
- Electronic voting and surveys, e.g. on the citizen's budget.
- Content of applications for subsidies, grants, etc.
- Recordings and reports from rural or residential meetings.
- Local publishing, periodicals, BIP along with comments on the materials posted.
- The content of informal talks and opinions that have been published in any electronic form.

Each of the above-mentioned examples of knowledge sources can be used by technologies that allow the collection of data resources and have a specific overtone (opinion on the particular issue).

Leaders, interest groups, officials and residents sharing opinions on a specific topic, submitting applications, interpellations, or participating in voting for a specific task in the citizen's budget, leave in the information systems specific expressions that reflect feelings, needs and opinions. Despite the heterogeneity of sources, analytical tools allow to indicate the context of expression and emotional colour of residents' opinions.

While studying the sources of knowledge, various types of data were analysed, both quantitative and qualitative ones. Based on the interviews conducted, it can be stated that quantitative data is registered electronically in all (47 units) examined offices. However, there may be areas in which records can be made both by paper means and electronically, and even only in paper form. This may be due to the fact that petitioners submit applications in the classical way and receive administrative decisions in the same way. It may also happen that the petitioner received a paper version, but its description is stored in the information system of the commune office. The review of IT systems collecting qualitative data in administration is presented in (Wieczorkowski, 2013, pp. 343–352).

In most areas, data is collected in information systems based on primary events. However, its elaboration is usually performed for the purpose of state reporting. In some cases, selected types of reports are prepared at the request of the Leader or one of his deputies or a commune council. However, this is mainly of an industry nature. Looking from the point of view of the possibility of using Big Data or sentiment analysis tools, both source data and processed data give rather limited possibilities of its usage, unless there is a possibility of open commenting on the content in these studies.

Qualitative data is by definition better suited to the use with Big Data technology or the sentiment analysis.

However, the condition for the use of these tools is:

- systematic collection of qualitative data,
- rational data classification prepared under the account of the criteria for potential analyses,
- reporting by leaders the demand for a particular type of analysis,
- having appropriate knowledge about the tools discussed
- collecting appropriate quality data (Maślankowski, 2015, pp. 168–177).

The behaviour of municipalities in the collection of qualitative data resources is presented in Table 2.

Table 2. Research findings concerning collection of inhabitants' opinions in the form of qualitative data

The problem	The number of municipalities	Percentage share
Does the commune collect the opinions of residents	40	85
Are the opinions collected in a systematic way	28	60
Are the opinions collected in electronic form	29	62

Source: authors' study

The obtained results indicating that 85% of municipalities is collecting opinions seems to be overstated. Due to the research capabilities, it was not possible to determine in which specific areas opinions of residents are collected. On the other hand, the surveyed respondents stated the fact of collecting qualitative data, even in case when it took place only in one area. In practice, this may mean that the use of these IT tools may only be of a random nature. In addition, the possibility of using Big Data tools and analysing the sentiment is weakened by the fact that only about 60% do it systematically, and 62% by electronic means. It should be remembered that not all communal offices have been required to provide at least comprehensive data digitisation. The results of the research on specific data sources of a qualitative nature, which are collected in the analysed communes, are presented in Table 3.

Table 3. Qualitative type data sources

Data source	The number of municipalities	Percentage share
Surveys and electronic forms	37	78
Local magazines	27	57
E-mails	36	76
Social Media	25	53
Office documents	22	47

Source: authors' study

The results presented also refer to the situation when municipal offices declared the use of specific sources, but it was not specified to which areas it refers. Therefore, data collected through indicated sources, although important from the point of view of Big Data's use or sentiment analysis, are not yet adequately collected and organised. It seems that the answer to these problems could be building electronic regional communities. The concept of these communities is generally perceived positively. However, the construction of these communities could be helpful to organise thematically the collected qualitative data resources.

Conclusions

The results of the conducted research show that municipal offices are increasingly equipped with the required IT systems. However, for the time being, the informatisation effort was directed mainly towards the accumulation of quantitative resources, especially where in many areas commune offices have legal obligations in this area. However, while the issue of the necessity of good communication between the leader and the inhabitants of the commune is appreciated, problems in acquiring new information technologies continue.

Summarising the results of the conducted research, it can be concluded that:

- in municipalities there is an awareness of the need to acquire more and more sources of knowledge,
- some activities are even undertaken, including the implementation of new IT tools.

However:

- there is a lack of knowledge about the tools discussed in the environment of the leaders (only in two communes the notion of sentiment analysis was known),
- leaders are not fully aware of the need to increase the scope of collected data and would not be able to use them (in most communes, the municipality's development strategy is being developed due to formal requirements and with a relatively small proportion of public consultations),
- there is also a financial barrier.

The obtained results indicate that in municipalities the collection of quantitative data is a standard. However, it is only the need to collect various types of qualitative data. There are no clearly defined needs in this area, therefore the data collected is rather random and largely dependent on the local specificity. Based on the obtained results, it can be stated that during the research there were relatively small possibilities of implementing sentiment analysis tools in municipalities. It resulted from several factors, which include, among others: low knowledge concerning the discussed tools, lack of strictly defined rules for collecting qualitative data, lack of developed criteria for the development of the results of the sentiment analysis, as well as the financial barrier. Therefore, it can be assumed that, in addition to scientific objectives, the conducted research has achieved some educational effects and may influence the popularisation of knowledge, especially concerning the tools used for sentiment analysis.

The development of IT technology will result in the computerisation of relations taking place in environments responsible for the management of municipalities. However, it should be remembered that various types of stakeholders can participate in the management of municipalities. While the actions of public administration offices will be based on issuing administrative decisions and gathering more or less structured data, the remaining stakeholders may generate various types of data, which in turn may be collected in various forms and in various IT tools. The assumed goals of further work include identifying and organising data that may be useful for managing municipalities and improving relations between various stakeholders, as well as searching for new IT tools that could be used in the presented issues.

Cezary Stępniak, Ph.D.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
ORCID: 0000-0003-4833-6411
e-mail: cezary.stepniak@wz.pcz.pl

Tomasz Turek, Ph.D.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
ORCID: 0000-0002-6946-6998
e-mail: tomasz.turek@wz.pcz.pl

Leszek Ziora, Ph.D.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
ORCID: 0000-0001-9253-3952
e-mail: leszek.ziora@wz.pcz.pl

References

[1] Abramowicz W., Kalczyński P., Węcel K. (2002), *Filtering the Web to Feed Dala Warehouses*, Springer, London.

[2] Act on Implementing of a New Fundamental. Three-tier Territorial Division of the Country dated. 24 July 1998 (Journal of Laws No. 96, item 603).

[3] *Big data. Czym są i dlaczego mają znaczenie?* https://www.sas.com/pl_pl/insights/big-data/what-is-big-data.html#dmusers, data dostępu: 25.05.2019 r.

[4] Czarnecki K. (2011), *Idee i praktyki Nowego zarządzania Publicznego*, „Zarządzanie Publiczne", Nr 1(15), s. 5–19.

[5] Damurski Ł., Pluta J., Maier K., Andersen H.T. (2019), *Stakeholders in the local service centre: who should be involved*

in the planning process? Insights from Poland, Czech Republic and Denmark, Bulletin of Geography. Socio-Economic Series. o. 43, pp. 91–106, http://doi.org/10.2478/bog-2019–0006, access date: 25.05.2019.

[6] Davenport T., Dyche J. (2013), *Big Data in Big Companies*, May, http://docs.media.bitpipe.com/io_10x/io_102267/item_725049/Big-Data-in-Big-Companies.pdf, access date: 27.05.2019.

[7] Jatkiewicz P. (2016), *Prezentacja zasobów informacji w systemach informatycznych jednostek samorządowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", Zeszyt 42, s. 39–52.

[8] Jelonek D., Stępniak C., Turek T., Ziora L. (2013), *The Influence of Virtualization of Resources Acquisition Processes on the Enterprises Competitiveness*, ICETE 2013. 10th International Joint Conference on e-Business and Telecommunications. Proceedings. 29–31 July, Reyklavik, Iceland, SCITEPRESS – Science and Technology Publications, pp. 320–327.

[9] Jelonek D., Stępniak C., Ziora L. (2018), *The Meaning of Big Data in the Support of Managerial Decisions in Contemporary Organizations: Review of Selected Research*, Proceedings of 2018 Future of Information and Communication Conference, Singapore. IEEE New York, pp. 195–198.

[10] Kodeks wyborczy Ustawa z dnia 5 stycznia 2011, Dz.U. 2011, Nr 21, poz. 112 [Electorial Code 2011].

[11] Koncepcja wdrożenia systemu ERP w Urzędzie Miasta Katowice i jednostkach organizacyjnych miasta Katowice. Wersja 5.0. Urząd Miasta Katowice, data dostępu: 21.06.2019 r.

[12] Kożuch B. (2016), *Współczesne perspektywy rozwiązywania problemów zarządzania publicznego*, „Zarządzanie i Fnanse/Journal of Management and Finance", Vol. 14, No. 2/2, s. 167–178.

[13] Kożuch B. (2011), *Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego*, [w:] S. Banaszak, K. Doktór (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Komunikacji w Poznaniu, Poznań, s. 161–170.

[14] Kryszk D. (2017), *Walka informacyjna a public relations*, Studia Ekonomiczne, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 313, s. 137–146.

[15] Kulisiewicz T. (2016), *Ponowne wykorzystanie informacji publicznej – korzyści, bariery, wyzwania*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 42, s. 83–96.

[16] Lee H., Sohn I. (2016), *Big data w przemyśle. Jak wykorzystać analizę danych to optymalizacji kosztów procesów?* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

[17] Ludzia M. (2016), *Wybrane aspekty związane z realizacją strategii informatyzacji w urzędach miejskich w Polsce w kontekście koncepcji inteligentnych miast*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 42, s. 115–125.

[18] Maślankowski J. (2015), *Analiza jakości danych pozyskiwanych ze stron internetowych z wykorzystaniem rozwiązań Big Data*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 38, s. 168–177.

[19] Młodzik E. (2015), *Założenia koncepcji New Public Management*, Współczesne Problemy Ekonomiczne, Nr 11, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 858, s. 185–193. DOI: 10.18276/wpe.2015.11–17.

[20] Papińska-Kacperek J., Polańska K. (2015), *Inicjatywy Open Government Data*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 38, s. 191–202.

[21] Śmietanka T. (2016), *Polityka społeczna gminy jako czynnik rozwoju lokalnego (na przykładzie gmin miejsko-wiejskich Grójec, Kozienice, Szydłowiec)*, Wydawca Związek Miast Poliskich, Gmina Kozienice, Inserat, Poznań–Kozienice.

[22] Tabakow M., Korczak J., Franczyk B. (2014), *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Business Informatics", Nr 1(31), s. 138–152.

[23] Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o Samorządzie terytorialnym [Act of Local 1990].

[24] Werenowska A. (2018), *Elektroniczna platforma usług administracji publicznej jako forma kontaktu z interesariuszami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 527, s. 312–319. DOI: 10.15611/pn.2018.527.25.

[25] Wieczorkowski J. (2014), *Wykorzystanie koncepcji BigData w administracji publicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 33, s. 567–579.

[26] Wieczorkowski J. (2013), *Zastosowanie oprogramowania standardowego w administracji publicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 29, s. 343–352.

[27] Zdonek I. (2013), *Strona internetowa jednostki administracji publicznej w ujęciu modelu hierarchii reakcji jej użytkowników*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych", zeszyt 29, s. 385–399.

[28] Ziora L. (2016), *The Sentiment Analysis as a Tool of Business Analytics in Contemporary Organizations*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 281, s. 234–241.

[29] Zmiana ustawy Kodeks wyborczy – Ustawa z dnia15 czerwca 2018 [Electorial Code 2018].

Zastosowanie heterogenicznych źródeł wiedzy w zarządzaniu gminami

Streszczenie

Zarządzanie jednostkami administracyjnymi posiada swoją specyfikę. W przeciwieństwie do zarządzania przedsiębiorstwami celem zarządów gmin jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców, organizowanie funkcjonowania społeczności lokalnych przy zachowaniu racjonalności ekonomicznej. Dla liderów społeczności istotną kwestią jest kadencyjność pełnienia funkcji, co powinno być dodatkowym czynnikiem sprzyjającym ich współpracy z mieszkańcami. Jednym z warunków współpracy między liderami i lokalną społecznością jest odpowiedni poziom komunikacji. W niniejszym artykule przedstawiono problematykę źródeł danych niezbędnych w ramach wspomnianej współpracy. Rozważania przeprowadzono na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 47 gminach województwa śląskiego. W rozważaniach analizie poddano dostępne współcześnie narzędzia IT (głównie Big Data i analizę wydźwięku oraz różne typy systemów informatycznych stosowanych w urzędach gmin) oraz zasoby informacyjne, jakie są lub mogą stanowić źródła wiedzy w zarządzaniu gminami.

Słowa kluczowe

zarządzanie gminami, źródła wiedzy, Big Data, analiza wydźwięku

DETERMINANTY WYKORZYSTANIA NARZĘDZI E-REKRUTACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

DOI: 10.33141/po.2019.10.06

Wojciech Jarecki, Marek Kunasz

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce zachodzą dynamiczne zmiany, związane z rozwojem Internetu, migracjami, globalizacją, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw we wszystkich jego obszarach (Cichy, 2008, s. 17–42; Juchnowicz, 2007, s. 21–27). Jednym z takich ważnych obszarów jest zarządzanie kapitałem ludzkim, czyli wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami pracowników. Kluczowym jego elementem jest pozyskiwanie pracowników, obejmujące swoim zakresem rekrutację, czyli proces poszukiwania i nawiązywania kontaktu z potencjalnymi kandydatami, oraz selekcję, oznaczającą wybór, przy zastosowaniu adekwatnych narzędzi, potencjalnych pracowników.

Zmianie ulegają też rodzaje wymagań stawianych pracownikom. Oczekuje się od nich coraz większej samodzielności, kreatywności, odpowiedzialności, pracy zespołowej, umiejętności uczenia się, wczuwania w potrzeby innych osób, identyfikacji z przedsiębiorstwem, czyli coraz większej własnej aktywności w podnoszeniu kompetencji (Młokosiewicz, Misiak-Kwit, 2017, s. 79–81). We wspomnianym kontekście coraz większego znaczenia nabiera umiejętność pozyskania pracowników, a rozwój Internetu i mediów społecznościowych zwiększa spektrum możliwych do zastosowania instrumentów oraz podnosi efektywność realizowanych w tej sferze procesów.

Dotychczasowe badania w zakresie pozyskiwania pracowników do organizacji podejmują jedynie w ograniczonym zakresie kwestię uwarunkowań wykorzystania narzędzi rekrutacji, szczególnie narzędzi e-rekrutacji, co powoduje lukę badawczą w tym zakresie. Stąd też celem niniejszego artykułu jest określenie czynników determinujących wykorzystanie przez przedsiębiorstwa Internetu (bądź szerzej instrumentów e-rekrutacji) w poszukiwaniu pracowników na rynku pracy. Zrealizowano go przez analizę literatury przedmiotu, a także prezentację wyników badań empirycznych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego „Aktywizacja zawodowa i badawcza Uniwersytetów Trzeciego Wieku" finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badania zrealizowano na próbie 203 przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. W pracy znalazło zastosowanie głównie instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Szacowano modele logitowe[1].

Internet i media społecznościowe w procesie pozyskiwania pracowników — przegląd literatury

Przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Obejmuje ono w szczególności gospodarkę, politykę prowadzoną przez państwo, rynek pracy, prawo, wyznawane wartości, ale przede wszystkim zmiany w technice i technologii, a w ostatnich 20–30 latach – w informatyce i Internecie (Schaupp, Bélanger, 2014, s. 187–195; Urbanowska-Sojkin, Weinert, 2019, s. 59–61; Olszak, 2018, s. 37–40; Jarecki, 2011, s. 29–30). Szczególnym wyzwaniem dla organizacji są te ostatnie zmiany, gdyż stawiają wysokie wymagania wobec wiedzy i umiejętności zarządzających oraz pracowników. W obliczu tych wyzwań stoją również osoby zajmujące się pozyskiwaniem pracowników do organizacji. Jest to zadanie złożone i odpowiedzialne, gdyż dotyczy tworzenia kapitału ludzkiego, który jest najcenniejszym zasobem organizacji, decydującym o jej rozwoju, zdolności konkurowania czy pozycji rynkowej.

Efektywna rekrutacja (dobór) pracowników oznacza, że z jednej strony zatrudniani są ci kandydaci, którzy tworzą szanse bardzo dobrego spełnienia oczekiwań pracodawcy w zakresie wydajności pracy i współpracy, a z drugiej, że osoby zatrudnione będą mogły realizować swoje oczekiwania, potrzeby zawodowe i społeczne, co wpływa na zadowolenie z pracy i życia, a w efekcie również przekłada się na rozwój pracownika i wydajność jego pracy.

Organizacje odnoszące sukcesy doskonale zdają sobie sprawę, że na wyszukiwanie kandydatów i ich selekcję należy ponosić koszty proporcjonalne do kompetencji, jakie kandydaci ci mają posiadać w stosunku do potrzeb wynikających z przyjętej strategii i wizji przedsiębiorstwa. Trafne decyzje rekrutacyjne zwracają się szybko w wydajności nowo zatrudnionej osoby, a często i całego już funkcjonującego zespołu.

W tradycyjnej rekrutacji dotarcie do potencjalnych kandydatów dokonywało się poprzez już zatrudnionych pracowników, ich znajomych, gazety codzienne i czasopisma fachowe, targi pracy bądź informacje dystrybuowane w Powiatowych Urzędach Pracy. Takie instrumenty rekrutacji są nadal wykorzystywane, ale w coraz większym zakresie procesy te są wspierane przez Internet i media społecznościowe (Kiełtyka, Zygon, 2018, s. 37–40; Ihsan, Furnham, 2018, s. 147–166). Chodzi tu przede wszystkim o przekaz informacji drogą elektroniczną. Ma on różną postać: przesyłanych e-maili bądź odczytywanych informacji zawartych na portalach internetowych (w tym na portalach firmowych). W literaturze przedmiotu pojawił się termin e-rekrutacja, odnoszący się do procesu poszukiwania kandydatów (lub pracy – w przypadku osób fizycznych) przez sieć (Ngai i in., 2015, s. 33–44). Szczególnego znaczenia na rynku pracy nabrała zmiana dotycząca rekrutacji związana z wykorzystaniem mediów społecznościowych (Ouirdi i in., 2016, s. 240–249).

Zarządzających organizacjami można podzielić na korzystających i niekorzystających z mediów społecznościowych. W gronie tych drugich można wyróżnić pasywnych i aktywnych. Ci pierwsi zamieszczają ogłoszenia na profilach firmowych czy grupach (np. na Facebooku), drudzy szukają kandydatów poprzez portale internetowe, szczególnie poprzez LinkedIn i Goldenline, czyli dwa serwisy z wbudowanymi funkcjami poszukiwania pracy. Na tych portalach są zamieszczone indywidualne profile zawodowe, będące odpowiednikiem CV. Serwisy te umożliwiają wyszukiwanie i wybór kandydatów oraz nawiązanie z nimi kontaktu. Należy podkreślić, że korzystanie z portali umożliwia dotarcie również do tych kandydatów, którzy nie podejmują aktywnie działań na rzecz zmiany miejsca pracy, czy nawet tego na dany moment nie rozważają. Warto też przedstawić dane ilościowe w omawianym zakresie. Według portalu *pracuj.pl* aż 70% osób z branży HR poszukuje na portalach społecznościowych informacji o kandydacie, jego kompetencjach i dotychczasowej karierze, jeszcze przed rozmową kwalifikacyjną (Mroczek, 2018). Z kolei z badań przeprowadzonych przez Lee Hecht Harrison DBM Polska wynika, że 97 proc. polskich rekruterów korzysta z mediów społecznościowych w swojej pracy. Codziennie robi to nawet 77% headhunterów oraz 35% rekruterów wewnętrznych (Kadry.infor, 2018). Z kolei dane GUS podają, że prawie 30% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób korzysta z serwisów społecznościowych (GUS, 2019, s. 1).

Dla kandydatów media społecznościowe stanowią ważne źródło wiedzy o ofertach pracy i potencjalnym pracodawcy. Według danych GUS, w 2018 roku 50% osób w wieku 16–74 lata korzystało, w różnych celach, z serwisów społecznościowych (GUS, 2019, s. 2). Portale społecznościowe cieszą się ogromną popularnością wśród osób często korzystających z Internetu. Szacuje się, że około 75% spośród nich regularnie odwiedza i aktualizuje swoje profile w przynajmniej jednym takim portalu, co może być dobrym źródłem wiedzy dla rekruterów (Kłosiński, 2018).

Można wskazać kilka zalet korzystania przez organizacje z Internetu i mediów społecznościowych w rekrutacji. Główną jest oszczędność czasu pracodawcy i kandydata. Pracodawcy wyszukują bowiem kandydatów jak najlepiej dopasowanych do ich wymagań bez konieczności przeglądania napływających do firmy CV. Kolejna korzyść to możliwy do pozyskania zakres informacji o kandydatach znajdujący się w tych mediach (np. Facebooku) (Frandsen i in., 2016). Przeglądając indywidualne profile kandydatów, można dowiedzieć się o ich zainteresowaniach, wartościach, osobowości, planach zawodowych i osobistych. Można też ocenić znajomość korzystania z Internetu i mediów społecznościowych przez kandydata, co jest obecnie coraz ważniejszą umiejętnością (Wielgórska, 2018). Warto uwzględnić to, że korzystanie z Internetu i mediów do rekrutacji daje możliwość dotarcia do większej liczby osób, do kandydatów o specyficznych kompetencjach, możliwość szybszego znalezienia kandydata, a to wszystko wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Social Recruiting Guide, 2016). Niemniej należy przyjąć stanowisko, że media społecznościowe nie powinny być traktowane jako substytut tradycyjnej rekrutacji, lecz jako narzędzie komplementarne. Tym bardziej, że są też pewne wady i niedoskonałości wykorzystania Internetu i mediów społecznościowych w rekrutacji, np. ryzyko, że część aktywności w Internecie nie jest wykonywana bezpośrednio przez kandydata, a pewne zachowania, opinie kandydata, prezentowane w mediach społecznościowych mogą mieć minimalne znaczenie dla jego wydajności pracy i posiadanych kompetencji, natomiast mogą zaważyć na jego zatrudnieniu lub odrzuceniu oferty. Można też zauważyć, że aktywność w mediach nie musi oznaczać posiadania umiejętności dobrej komunikacji bezpośredniej z innymi, co jest bardzo przydatne w pracy zespołowej i w kontaktach z klientami oraz przełożonymi. Warto też jest mieć na uwadze to, że część osób nie korzysta z tych narzędzi, co nie oznacza, że nie dysponuje kompetencjami informatycznymi. Niebagatelne znaczenie, szczególnie dla budowania wizerunku firmy, mogą mieć zagadnienia etyczne związane z wykorzystaniem nowych narzędzi rekrutacji (Woźniak, Rafalik, 2018, s. 61–77) czy nadużywaniem informacji pozyskiwanych podczas rekrutacji (Lee, Rha, 2016, s. 453–462; Wadle i in., 2019, s. 319–324). Pomijając tradycyjne kanały docierania do kandydatów i ich pozyskiwania, można pomiąć osoby o wysokich kompetencjach, szczególnie pracowników starszych, dysponujących wieloletnim doświadczeniem zawodowym (Smentek, 2007, s. 16).

Metoda badawcza

Przedstawiona analiza dotychczasowych badań pozwoliła na sformułowanie problemu badawczego – określenie poziomu wykorzystania Internetu przez

przedsiębiorstwa przy poszukiwaniu pracowników na rynku pracy. Jest to zagadnienie wymagające ciągłych badań, gdyż następuje szybki rozwój narzędzi możliwych do wykorzystania przez Internet, w tym z wykorzystaniem urządzeń mobilnych, a z drugiej strony wzrastają umiejętności obsługi tych urządzeń przez osoby w każdym wieku.

Dla skonkretyzowania i uściślenia problemu badawczego sformułowano 3 pytania szczegółowe:

1. Jaka jest struktura wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa instrumentów rekrutacji?
2. W jakim stopniu badane przedsiębiorstwa wykorzystują instrumentarium e-rekrutacji przy poszukiwaniu pracowników na rynku pracy?
3. Jakie czynniki determinują wykorzystanie Internetu (instrumentarium e-rekrutacji) przez przedsiębiorstwa przy poszukiwaniu pracowników na rynku pracy?

W pracy wykorzystano materiał empiryczny zgromadzony w ramach badań ankietowych przedsiębiorstw przeprowadzonych podczas realizacji projektu badawczego „Aktywizacja zawodowa i badawcza Uniwersytetów Trzeciego Wieku". Projekt był realizowany przez Uniwersytet Szczeciński we współpracy z sześcioma Uniwersytetami Trzeciego Wieku (UTW) z województwa zachodniopomorskiego. Projekt został sfinansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu wsparcia Uniwersytetów Trzeciego Wieku.

W każdym z ośrodków zaangażowanych w projekt powstały zespoły badacze (liczące od 4 do 6 studentów UTW) uczestniczące w procesie gromadzenia danych. Członkowie tych zespołów zostali odpowiednio przeszkoleni w zakresie realizacji badań naukowych. W zespołach tych konsultowano formularze ankietowe oraz przeprowadzono badania pilotażowe. Te działania realizowano w okresie marzec – kwiecień 2018 r. Zespoły badawcze zostały następnie zaangażowane w gromadzenie materiału empirycznego z rejonu działania danego Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Działania w ramach wspomnianego etapu realizowano w okresie maj–czerwiec 2018 r. Badania miały charakter częściowy. W takim przypadku ze zdefiniowanej populacji (tę tworzyły przedsiębiorstwa z województwa zachodniopomorskiego) wyłania się próbę badawczą. Aby wyniki badań mogły zostać uogólnione na populację, próba badawcza musi być odpowiednio liczna i reprezentatywna. Reprezentatywność zapewnia losowość doboru jednostek do próby. Ankietę badawczą skierowano pocztą tradycyjną równolegle do 400 przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego (w okresie maj–czerwiec 2018 r.). Zastosowano dobór warstwowo-losowy jednostek do próby ważony liczbą mieszkańców poszczególnych powiatów. Operat badawczy stanowiła lista przedsiębiorstw wpisanych do bazy danych rejestru podmiotów gospodarki narodowej (REGON).

Zgromadzony w ten sposób dwutorowo materiał empiryczny obejmował dane z 203 organizacji. Dane zakodowano w dedykowanym systemie komputerowym przygotowanym w arkuszu kalkulacyjnym MS Excel. Kwestionariusz ankiety obejmował łącznie 21 pytań (w tym pytania w metryczce). Zgodnie z przyjętymi założeniami i sugestiami w piśmie przewodnim ankietę w danym przedsiębiorstwie miała wypełnić osoba pełniąca najwyższe funkcje w strukturze zarządzania bądź odpowiedzialna za sferę personalną. Strukturę próby opisano w punkcie prezentującym wyniki badań przy okazji prezentacji wykazu zmiennych objaśniających z modelu.

Wyniki badań

Respondentom przedłożono pytanie o instrumenty, jakie reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo wykorzystuje w procesach rekrutacyjnych, wraz z 7 wariantami możliwych odpowiedzi (oraz wariantem pozwalającym na wskazanie innych stosowanych instrumentów rekrutacji). Jeden z wariantów odpowiedzi obejmował rekrutację z wykorzystaniem Internetu (ogłoszenia w Internecie). Pozostałe warianty odnosiły się do instrumentarium tradycyjnego. Każdy respondent (ze względu na ograniczenia systemu obróbki danych) mógł wybrać maksymalnie trzy warianty odpowiedzi.

W tabeli 1 zaprezentowano strukturę deklaracji respondentów w odpowiedzi na przywołane pytanie. Określono odsetek wskazań danej opcji w ogóle wskazań respondentów (wskaźniki struktury sumują się zatem do 100%).

Tabela 1. Narzędzia rekrutacji stosowane w badanych przedsiębiorstwach (dane w %)

Narzędzia rekrutacji	%
ogłoszenia w Internecie	29,3
pośrednictwo znajomych i rodziny	21,9
pośrednictwo urzędów pracy	19,9
ogłoszenia w prasie	14,4
analiza ofert przychodzących do firmy	6,1
kontakt z agencją pośrednictwa pracy	5,4
targi pracy	2,0
inne	0,9

Źródło: opracowanie własne

Ogłoszenia w Internecie były opcją najczęściej wybieraną przez respondentów. Objęły 29,3% ogółu wskazań wykorzystywanych przez badane podmioty instrumentów rekrutacji. Obok instrumentarium internetowego przedsiębiorstwa korzystały z pośrednictwa innych osób (np. znajomych) bądź urzędów pracy. Najrzadziej wykorzystywanym spośród instrumentów przedstawionych respondentom do wyboru okazało się uczestnictwo w targach pracy.

W badaniach zaprezentowanych w dalszej części opracowania dla określenia czynników determinujących wykorzystanie Internetu przez przedsiębiorstwa (instrumentarium e-rekrutacji) przy poszukiwaniu pracowników na rynku pracy wykorzystano instrumentarium modelowania ekonometrycznego. W przypadku badań ankietowych gromadzących deklaracje respondentów w odpowiedzi na stawiane pytania możliwe jest zakodowanie odpowiedzi do układu zero-jedynkowego. Uzyskane w ten sposób dane można odzwierciedlić na skali nominalnej odmiennie przyporządkowując obiekty do danej grupy (np. kobieta, mężczyzna). W takim przypadku zastosowanie znajdują modele logitowe (Osińska, 2007; Welfe, 2009; Górecki, 2010; Kufel, 2011; Gruszczyński, 2012; Maddala, 2013). W modelach tych określa się związki pomiędzy zmienną objaśnianą i zestawem zmiennych objaśniających z uwzględnieniem jednakże specyficznej transformacji logitowej zmiennych. Interpretacji nie podlegają wartości współczynników przy zmiennych. Taką rolę przejmuje głównie iloraz szans odzwierciedlający prawdopodobieństwa sukcesu w rozpatrywanej grupie oraz grupie wzorcowej (referencyjnej). Wartość ilorazu szans powyżej jedności wskazuje na relatywnie większe szanse na sukces w danej grupie i odwrotnie. Specyficznie w modelach tej klasy szacuje się parametry przy zmiennych objaśniających – metodą największej wiarygodności, stosuje się także specyficzne miary oceny jakości oszacowań.

W pracy oszacowano dwa modele ekonometryczne. Niezbędne obliczenia wykonano w programie Gretl. W obu przypadkach zmienna objaśniana kodowana była na podstawie odpowiedzi respondentów na przedstawione powyżej pytanie o instrumenty, jakie badane przedsiębiorstwa wykorzystują w procesach rekrutacyjnych. Kodując zmienną objaśnianą, uwzględniano wybory respondentów dotyczące opcji „ogłoszenia w Internecie", dzieląc próbę przedsiębiorstw na grupy podmiotów stosujących (1) bądź niestosujących (0) tego typu instrumentarium.

Ze zmienną objaśnianą powiązano zestaw zmiennych objaśniających. W przypadku modelu 1 w analizach wyodrębniono czynniki, które mogą różnicować szanse badanych podmiotów na stosowanie instrumentarium rekrutacji z wykorzystaniem Internetu. Specyfikację zmiennych objaśniających włączanych do modelu 1 zaprezentowano w tabeli 2. Przedstawiono w niej kolejno nazwę kategorii zmiennych objaśniających, liczbę włączanych w danej kategorii zmiennych – grup respondentów. Następnie w ramach każdej kategorii wyspecyfikowano wyodrębnione grupy respondentów (rozpatrywane jako zmienne) z podziałem na grupy referencyjne (w stosunku do których porównywano wyniki dla innych grup w danej kategorii – porównania dotyczyły ilorazów szans, dla grupy referencyjnej iloraz szans wynosi 1, zaś wpływ tej grupy w modelu odzwierciedlony został w wyrazie wolnym) oraz pozostałe – uwzględnione w modelu.

Do analiz włączono 15 grup respondentów wyodrębnionych na podstawie 5 kryteriów podziału (realizowany model polityki personalnej, wakaty, trudności z pozyskaniem pracowników, wielkość przedsiębiorstwa i sektor). W modelach w wersji pełnej uwzględniono zatem 10 zmiennych objaśniających (po wyłączeniu grup referencyjnych).

Biorąc pod uwagę deklaracje respondentów dotyczące kwestii stanowiących podstawę wyodrębniania kategorii zmiennych objaśniających, należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa swoją politykę personalną realizowały głównie z wykorzystaniem modelu kapitału ludzkiego bądź modelu mieszanego (w miarę zrównoważony udział powyżej 40%). Model sita stanowił podstawę polityki personalnej jedynie 7,8% podmiotów. Z kolei 65,5% badanych podmiotów dysponowało wakatami, na wypełnienie których poszukiwało kandydatów. Pozostałe podmioty nie zgłaszały wolnych miejsc pracy, przy czym 59,2% podmiotów wskazywało na trudności z pozyskaniem pracowników, pozostałe przedsiębiorstwa takich trudności nie raportowały.

Biorąc pod uwagę charakterystyki wielkościowe i sektorowe badanych podmiotów, w przypadku pierwszej z wymienionych kategorii próba badawcza była w miarę zrównoważona (co było efektem zastosowanej procedury doboru podmiotów do niej). Każda kategoria podmiotów mniejszych niż duże reprezentowała ponad dwudziestoprocentowy udział, podmioty duże zaś stanowiły 7,8% ogółu,

Tabela 2. Wykaz zmiennych objaśniających włączanych do modelu 1

Kategoria zmiennych objaśniających	Liczba zmiennych	Grupa referencyjna	Grupy uwzględniane w modelu
realizowany model polityki personalnej	3	model sita	model kapitału ludzkiego, model mieszany
wakaty	2	brak wakatów	zgłaszanie wakatów
trudność z pozyskaniem pracowników	2	zgłaszanie trudności	brak trudności
wielkość przedsiębiorstwa	4	mikro-przedsiębiorstwa	małe, średnie, duże
sektor	4	rolnictwo	przemysł, usługi, administracja publiczna

Źródło: opracowanie własne

a 17,5% podmiotów nie zostało zaklasyfikowanych (brak deklaracji). W przekroju sektorowym w próbie badawczej dominowały podmioty usługowe (41% przypadków), następnie podmioty publiczne (oświata, kultura ... – 26% przypadków), 23,5% ogółu stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe, zaś 5% – rolnicze. Badane podmioty funkcjonowały zazwyczaj w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz jednoosobowej własności prywatnej (łącznie ponad 50% przypadków).

Chęć zatrudniania w perspektywie najbliższych 6 miesięcy deklarowało 45% przedsiębiorstw, przy czym następuje istotne rozwarstwienie deklaracji podmiotów posiadających obecnie wakaty (w tej grupie chęć zatrudnienia w założonej perspektywie czasowej deklarowało 64,1% przedsiębiorstw) i niedysponujących wolnymi miejscami pracy (te przedsiębiorstwa nie widzą konieczności zatrudniania w założonej perspektywie czasowej – adekwatny odsetek wskazań analizowanej opcji to 8,7%).

W tabeli 3 zaprezentowano ilorazy szans określone na podstawie oszacowań parametrów modelu dla zmiennych istotnych statystycznie określonych w modelu zredukowanym (redukcja krokowa).

Sektor, w którym operuje przedsiębiorstwo, nie okazał się istotnym czynnikiem różnicującym prawdopodobieństwo korzystania z rozwiązań internetowych w rekrutacji. Podobnie (brak istotnych statystycznie związków) można rozpatrywać również aktualne zapotrzebowanie na pracę w badanych podmiotach (podmioty w tej kategorii zmiennych podzielono na dysponujące bądź niedysponujące wakatami).

W przypadku wszystkich grup podmiotów tworzonych poprzez pryzmat pozostałych kryteriów podziału populacji odnotowano istotne statystycznie zróżnicowanie w prawdopodobieństwie korzystania z rozwiązań internetowych w sferze rekrutacji. Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie w polityce personalnej modelu kapitału ludzkiego bądź modelu mieszanego dwukrotnie częściej wykorzystują tego typu rozwiązania niż przedsiębiorstwa opierające swoje rozwiązania w sferze personalnej o model sita. Badane podmioty różnicowano pod kątem deklarowanych (bądź nie) trudności z pozyskaniem pracowników na wakujące stanowiska pracy. Przedsiębiorstwa deklarujące brak takowych trudności równolegle w mniejszym zakresie stosują e-rozwiązania w sferze rekrutacji niż podmioty takie trudności raportujące (iloraz szans wyraźnie poniżej jedności). Ostatnim z rozpatrywanych kryteriów podziału populacji, gdzie odnotowano w wyodrębnionych grupach podmiotów związki istotne statystycznie, była wielkość przedsiębiorstwa. Można zaobserwować systematyczny wzrost szans na wykorzystanie e-rozwiązań w sferze rekrutacji wraz ze wzrostem wielkości podmiotu. W przedsiębiorstwach małych szanse są prawie dwukrotnie większe, średnich – ponad dwukrotnie większe, zaś w przypadku przedsiębiorstw dużych – już ponad czterokrotnie większe w stosunku do grupy referencyjnej (mikroprzedsiębiorstw).

Tabela 3. Ilorazy szans dla zmiennych istotnych statystycznie w modelu 1

Zmienna objaśniająca	Iloraz szans
model kapitału ludzkiego	2,27
model mieszany	2,91
brak trudności z pozyskaniem pracowników	0,53
małe	1,83
średnie	2,84
duże	4,41

Źródło: opracowanie własne

W drugim modelu zmienne objaśniające kodowano na podstawie wskazań respondentów na pozostałe z opcji, które mógł wybrać wypełniający kwestionariusz ankietowy w odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób Państwa przedsiębiorstwo poszukuje pracowników? poza opcją kodowaną jako zmienna objaśniana. Próbowano określić w ten sposób, które z narzędzi rekrutacji są najczęściej bądź najrzadziej wykorzystywane przez badane podmioty równolegle z instrumentami rekrutacji z wykorzystaniem Internetu. Strukturę deklaracji respondentów w odpowiedzi na analizowane pytanie, a zatem i wykaz wariantów rozpatrywanych jako podstawa kodowania zmiennych objaśniających zaprezentowano wcześniej w tabeli 1 przy okazji prezentacji założeń modelu 1.

Po przeprowadzeniu procedury krokowej redukcji zmiennych nieistotnych statystycznie w gronie zmiennych rozpatrywanych znalazły się dwie zmienne objaśniające. W tabeli 4 zestawiono je wraz z informacją o obliczonych dla tych zmiennych ilorazach szans.

Tabela 4. Ilorazy szans dla zmiennych istotnych statystycznie w modelu 2

Zmienna objaśniająca	Iloraz szans
ogłoszenia w prasie	3,13
pośrednictwo urzędów pracy	0,35

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane w tym zestawieniu, należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwa ogłaszające informacje o wolnych wakatach w Internecie prowadzą równoległą kampanię informacyjną w prasie (szanse na stosowanie tego typu rozwiązań są tu ponad trzykrotnie większe). Badania ukazały, iż podmioty korzystające z możliwości w sferze rekrutacji stwarzanych przez globalną sieć korzystają wyraźnie rzadziej z pośrednictwa urzędów pracy.

Analizom poddano jakość oszacowań prezentowanych modeli logitowych. Adekwatne miary zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Miary oceny jakości modeli

Miara oceny jakości modelu	Model 1	Model 2
R-kwadrat McFaddena	0,084	0,094
% przypadków poprawnej predykcji	66,2	67,2
% przypadków poprawnej predykcji sukcesu	68,5	73,0
% przypadków poprawnej predykcji porażki	56,4	55,2
współczynnik korelacji pomiędzy wartościami empirycznymi i teoretycznymi	0,328*	0,336*

* Wartości istotne statystycznie przy α = 0,05
Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę większość parametrów, lepszą jakość można przyporządkować modelowi 2 (wyższe R-kwadrat, wyższe, jednakże nieznacznie w stosunku do modelu 1, odsetek poprawnej predykcji oraz współczynnik korelacji pomiędzy wartościami empirycznymi i teoretycznymi). Model 1 nieznacznie lepiej prognozuje prawdopodobieństwo porażki. Oba modele wyraźnie bardziej poprawnie określają prawdopodobieństwo sukcesu.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż przeprowadzona analiza pozwoliła na sformułowanie kilku istotnych wniosków w kontekście postawionego celu pracy:

- Najczęściej wykorzystywanym narzędziem przekazywania informacji o wolnych miejscach pracy w badanych podmiotach były ogłoszenia udostępniane w Internecie.
- Przedsiębiorstwa swoją politykę personalną realizowały głównie z wykorzystaniem modelu kapitału ludzkiego, a trochę rzadziej modelu mieszanego.
- Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie w polityce personalnej modelu kapitału ludzkiego bądź modelu mieszanego wyraźnie częściej wykorzystywały Internet do rekrutacji niż przedsiębiorstwa opierające swoje rozwiązania w sferze personalnej o model sita.
- W miarę wzrostu swojej wielkości przedsiębiorstwa wyraźnie częściej wykorzystywały Internet jako narzędzie rekrutacji.
- Korzystanie z rozwiązań e-rekrutacji nie było zależne od sektora, w którym operowały badane podmioty.
- Przedsiębiorstwa ogłaszające informacje o wolnych wakatach w Internecie prowadziły równoległą kampanię informacyjną w prasie, traktując zatem instrumentarium e-rekrutacji jako komplementarne wobec rekrutacji tradycyjnej.
- Podmioty korzystające z możliwości w sferze rekrutacji stwarzanych przez globalną sieć korzystały wyraźnie rzadziej z pośrednictwa urzędów pracy.

Po stronie ograniczeń interpretacji wyników badań należy wskazać: subiektywizm deklaracji respondentów, ograniczenie, ze względów technicznych, liczby możliwych do wyboru opcji prezentujących alternatywne instrumentarium poszukiwania pracy, włączenie do analiz zmiennych objaśniających możliwych do zakodowania na bazie dostępnego materiału empirycznego (brak odzwierciedlenia równoległego wpływu wielu innych istotnych czynników) czy zawężenie zakresu rozpatrywanych grup w ujęciu sektorowym (ze względu na niską liczebność wybranych grup wyodrębnionych na podstawie sektora, w którym funkcjonują).

Jako kierunki dalszych badań można wskazać: włączenie do analiz innych zmiennych – charakterystyk badanych podmiotów (modele wyjaśniają relatywnie niewielki fragment zmienności), np. forma własności, forma organizacyjna, rozszerzenie analiz poza szczebel makrosektora bądź inne czynniki oraz rozszerzenie adekwatnych analiz w kierunku poznania struktury wykorzystywanego instrumentarium e-rekrutacji (w tym z uwzględnieniem instrumentarium ukierunkowanego na media społecznościowe) oraz determinant sprzyjających wykorzystaniu poszczególnych instrumentów.

dr hab. Wojciech Jarecki, prof. uczelni
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-4463-7607
e-mail: wojciech.jarecki@usz.edu.pl

dr hab. Marek Kunasz, prof. uczelni
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-1577-0425
e-mail: marek@kunasz.eu

Przypis

1) W pracy wykorzystano materiał empiryczny zgromadzony w ramach badań ankietowych przedsiębiorstw przeprowadzonych podczas realizacji projektu badawczego „Aktywizacja zawodowa i badawcza Uniwersytetów Trzeciego Wieku". Projekt był realizowany przez Uniwersytet Szczeciński, a finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Bibliografia

[1] Cichy K. (2008), *Kapitał ludzki i postęp techniczny jako determinanty wzrostu gospodarczego*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

[2] Frandsen M., Thow M., Ferguson S.G. (2016), *The Effectiveness of Social Media (Facebook) Compared with More Traditional Advertising Methods for Recruiting Eligible Participants to Health Research Studies: A Randomized, Controlled Clinical Trial*, „Journal of Medical Internet Research", No. (5)/3, e. 161, https://www.researchprotocols.org/2016/3/e161/, access date: 12.05.2019.

[3] Górecki B.R. (2010), *Ekonometria. Podstawy teorii i praktyki*, Key Text, Warszawa.
[4] Gruszczyński M. (red.), (2012), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
[5] GUS (2019), *Jak korzystamy z Internetu?* https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/jak-korzystamy-z-internetu-2018,5,9.html, data dostępu: 12.05.2019 r.
[6] Ihsan Z., Furnham A. (2018), *The New Technologies in Personality Assessment*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research", Vol. 70, No. 2, pp. 147–166.
[7] Jarecki W. (2011), *Szacowanie kosztów i efektów kształcenia ekonomicznego na poziomie wyższym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
[8] Juchnowicz M. (red.), (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
[9] Kadry.infor (2018), https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/rekrutacja/786095,Media-spolecznosciowe-w-procesie-rekrutacji.html, data dostępu: 19.06.2018 r.
[10] Kiełtyka L., Zygoń O. (2018), *Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem Internetu Rzeczy i Wszechrzeczy*, „Przegląd Organizacji", Nr 2, s. 24–32.
[11] Kłosiński K. (2018), *Rola Social Media w procesach rekrutacji HR*, https://hrownia.pl/artykuly/rola_social_media_w_procesach_rekrutacji, data dostępu: 27.02.2018 r.
[12] Kufel T. (2011), *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
[13] Lee J.-M., Rha J.-Y. (2016), *Personalization, Privacy Paradox and Consumer Conflict with the Use of Location-based Mobile Commerce*, „Computers in Human Behaviour", No. 63, pp. 453–462.
[14] Maddala G.S. (2013), *Ekonometria*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
[15] Młokosiewicz M., Misiak-Kwit S. (2017), *The Impact of Trust on Entrepreneurship in Poland*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", Vol. 13, No. 4, pp. 79–95.
[16] Mroczek P. (2018), https://grupaprogres.pl/rekrutacja-przez-social-media-czyli-o-nowych-sposobach-pozyskiwania-pracownikow/, data dostępu: 14.09.2018 r.
[17] Ngai E.W.T., Tao S.S.C., Moon K.K.L. (2015), *Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks*, „International Journal of Information Management", Vol. 35, No. 1, pp. 33–44.
[18] Olszak C.M. (2018), *Tworzenie wartości biznesowej z wykorzystaniem zasobów Big Data*, „Przegląd Organizacji", Nr 7, s. 37–40.
[19] Osińska M. (red.), (2007), *Ekonometria współczesna*, Dom Organizatora, Toruń.
[20] Ouirdi M., Ouirdi A., Segers J., Pais I. (2016), *Technology Adoption in Employee Recruitment: The Case of Social Media in Central and Eastern Europe*, „Computers in Human Behaviour", Vol. 57, pp. 240–249.
[21] Schaupp L.C., Bélanger F. (2014). *The Value of Social Media for Small Businesses*, „Journal of Information Systems", Vol. 28, No. 1, pp. 187–207.
[22] Smentek D. (2007), *Management of an Ageing Workforce. How Employers Candeal with Related Challenges*, VDM, Saarbrücken.
[23] Social Recruiting Guide (2016), *How to Effectively Use Social Networks, An Oracle White Paper*, Julay 2012; „The Benefits of Social Recruiting", http://www.jobcast.net/benefits-of-socialrecruiting, access date: 12.06.2016.
[24] Urbanowska-Sojkin E., Weinert A. (2019), *Wykorzystanie systemów IT w informacyjnym wspomaganiu wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach*, „Przegląd Organizacji", Nr 4, s. 58–67.
[25] Wadle L-M., Martin N., Ziegler D. (2019), *Privacy and Personalization: The Trade-off between Data Disclosure and Personalization Benefit*, Proceedings UMAP'19 Adjunct Adjunct Publication of the 27th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization, Larnaca, pp. 319–324.
[26] Welfe A. (2009), *Ekonometria. Metody i ich zastosowanie*, PWE, Warszawa.
[27] Wielgórska E. (2018), *CV odchodzi do lamusa*, http://www.ekonomia24.pl/artykul/920786.html, data dostępu: 27.05.2018 r.
[28] Woźniak J., Rafalik M. (2018), *Postrzeganie uczciwości nowych i tradycyjnych narzędzi selekcyjnych*, „Humanizacja Pracy", Nr 4, s. 61–77.

Factors Determining the Use of the Internet in Recruiting New Employees in Enterprises from West Pomeranian Voivodship

Summary

The paper aims to identify factors determining the use of the Internet in recruiting new employees. The empirical part of the paper presents the results of a survey distributed among 203 enterprises from the West Pomeranian voivodship. The survey was conducted with the use of instruments available as part of econometric modelling (logit models are estimated). The survey suggests that the Internet is the channel most often used for the distribution of information about job vacancies. Furthermore, the model of HR policy and the size of enterprise are factors that have the most profound effect on enterprises' activity as far as e-recruitment is concerned. With reference to the enterprises responding to the survey, the use of e-recruitment solutions is not sector-related.

Keywords

human capital management, recruitment, e-recruitment, IT

XXIV MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ W OBLICZU ZMIAN 16-18 PAŹDZIERNIKA 2019 R., KRYNICA-ZDRÓJ

Gospodarka XXI wieku to gospodarka charakteryzująca się wzrastającym znaczeniem pozamaterialnych zasobów gospodarczych przedsiębiorstw. To bowiem dzięki umiejętności pozyskania, wykreowania i wykorzystania tych zasobów współczesne przedsiębiorstwa mają szanse stać się podmiotami innowacyjnymi, a poprzez to i konkurencyjnymi. Stąd ważnym wyzwaniem dla procesów restrukturyzacji staje się w tych warunkach stworzenie podstaw dla kreowania innowacyjności i umiejętności jej wykorzystania w celu budowania konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Teza ta stała się przesłanką organizacji XXIV Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt. „*Zarządzanie restrukturyzacją. Innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*", która odbyła się już tradycyjnie w Krynicy-Zdroju w dniach 16–18 października 2019 roku. Konferencja ta została zorganizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Fundacją Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Tegoroczna konferencja przyjęła za swój podstawowy cel stworzenie forum dla szerokiej i wieloaspektowej dyskusji, wskazującej, w jaki sposób kreować innowacyjność przedsiębiorstw, aby mogła się ona stać czynnikiem stymulującym wzrost ich konkurencyjności, a tym samym stwarzała korzystne warunki dla realizacji oczekiwań ich interesariuszy.

W tegorocznej konferencji uczestniczyło blisko 100 osób reprezentujących 19 krajowych uczelni, jak również zagraniczne ośrodki naukowe z Serbii (University of Kragujevac), Ukrainy (Kyiv Institute of Business and Technology, Kyiv National University of Trade and Economics, Lviv Polytechnic National University) oraz Włoch (University of Messina). W obradach konferencji wzięli udział także liczni przedstawiciele środowiska biznesowego oraz instytucji samorządowych.

Realizacji założeń konferencji służyła sprawdzona formuła, która oparta jest na integracji osiągnięć środowiska akademickiego z doświadczeniami praktyki gospodarczej oraz na konfrontacji doświadczeń polskich z doświadczeniami przedstawicieli innych krajów. Efektem współpracy organizatorów konferencji ze środowiskiem biznesowym było także zaangażowanie Partnerów: Generalnego Partnera Konferencji – TAURON Dystrybucja S.A. oraz pozostałych Partnerów Konferencji: MPWiK S.A. w Krakowie, MPEC S.A. w Krakowie, Alventa S.A., Luma Holding S.A. oraz Air-Tech-Bud Sp. z o.o.

W imieniu organizatorów uczestników i gości konferencji powitał Kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK. W imieniu władz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie uczestników powitał i oficjalnie otworzył obrady konferencji pełnomocnik rektora ds. organizacji i rozwoju prof. dr hab. Janusz Czekaj. W imieniu władz Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości UEK głos zabrał dziekan dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK. W imieniu organizatorów konferencji słowa powitania przekazał także przewodniczący Rady Naukowo-Programowej Konferencji prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

Od kilku lat główny tytuł konferencji „*Zarządzanie restrukturyzacją*" jest dopełniany przez różne co roku podtytuły podkreślające kluczowe zagadnienia cząstkowe eksponowane w trakcie konferencji. Tytuł tegorocznej konferencji „*Zarządzanie restrukturyzacją. Innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*" wytyczył kluczowe problemy zarządzania restrukturyzacją procesów gospodarczych ukazywane z perspektywy naukowo-badawczej, jak również przez pryzmat pragmatyki współczesnego biznesu. Odzwierciedleniem cząstkowych zagadnień wpisujących się w tematykę konferencji były tytuły kolejnych sesji obrad konferencyjnych oraz tematyka podejmowana przez poszczególnych referentów.

Prezentacje oraz dyskusja w trakcie konferencji wskazały cztery główne kierunki prowadzonych badań w zakresie rozwoju organizacji i kształtowania ich konkurencyjności, tj:

1. Postrzegania innowacji jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa, gdzie istotnymi kwestiami są poszukiwania determinant innowacyjności gospodarki i przedsiębiorstw, analiza uwarunkowań finansowania innowacji oraz mechanizmów transferu wiedzy i innowacji.
2. Kształtowania konkurencyjności organizacji, badania wymiarów konkurencyjności w warunkach zmian, projektowania instrumentów i metod wspomagających budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz implementacji nowoczesnych modeli biznesowych.
3. Transferu technologii w kreowaniu konkurencyjności i innowacyjności z uwzględnieniem mechanizmów i programów współpracy technologicznej oraz nowoczesnych rozwiązań w sferze produkcyjnej, usługowej i handlowej przedsiębiorstw.

4. Doskonalenia procesów zmian organizacyjnych jako determinant innowacyjności i konkurencyjności, gdzie istotną rolę odgrywają strategie i programy restrukturyzacji organizacji.

Konferencja rozpoczęła się od dwuczęściowej sesji plenarnej zatytułowanej *Zarządzanie i restrukturyzacja w gospodarce globalnej*. W części pierwszej, której przewodniczył prof. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, referenci koncentrowali się na takich wyznacznikach rozwoju współczesnej gospodarki, jak: restrukturyzacja cyfrowych modeli biznesu, zarządzaniu elektromobilnością oraz poszukiwaniu turkusowych uwarunkowań pracy w polskich przedsiębiorstwach.

W ramach drugiej części obrad wymienionej sesji, odbywających się pod przewodnictwem prof. Nenada Stanišica z University of Kragujevac, wyniki swoich badań prezentowali przedstawiciele zagranicznych środowisk naukowych. Odnosiły się one do: zarządzania projektami w małych przedsiębiorstwach, kształtowania globalnych łańcuchów wartości, ryzyka prania pieniędzy w kontekście rynku kryptowalut, mechanizmów rozwiązywania sporów jako paradygmatu efektywności zarządzania oraz kluczowych determinant powodzenia projektów.

Dalsze obrady konferencyjne odbywały się w ramach kolejnych trzech sesji tematycznych, które rozpoczynały wystąpienia zaproszonych prelegentów. Wystąpienia te stały się następnie podstawą do prowadzonej w oparciu o nie wielowątkowej dyskusji, a tym samym konfrontacji wiedzy i wymiany doświadczeń w zakresie zagadnień wpisujących się w temat sesji.

Pierwszej z tych sesji zatytułowanej *Innowacyjność przedsiębiorstw i gospodarek* przewodniczyła prof. dr hab. Krystyna Poznańska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W swoich wystąpieniach referenci podjęli następujące zagadnienia: innowacyjność Polski na tle Unii Europejskiej, oddziaływanie relacji międzyorganizacyjnych na działalność innowacyjną, innowacyjność procesów personalnych w organizacjach opartych na wiedzy, mechanizmy transferu wiedzy w organizacji oraz innowacyjność w organizacjach sektora publicznego.

W kolejnej sesji nt. *Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek*, której przewodniczył dr hab. Marek Jabłoński, prof. WSB z Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu – Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, wystąpienia referentów koncentrowały się na następujących zagadnieniach: transformacji i koncentracji własności na Ukrainie, budowaniu portfeli inwestycyjnych przez ukraińskich ubezpieczycieli non-life, innowacyjności i konkurencyjności ukraińskiego rynku ubezpieczeń, nowych technologiach w budowaniu konkurencyjności rynku nieruchomości, relacjach międzyorganizacyjnych w zwinnych przedsiębiorstwach, wybranych aspektach metody Scrum w zastosowaniach biznesowych.

Trzecia z sesji tematycznych zatytułowana została *Procesy zmian jako determinanty innowacyjności i konkurencyjności*. Przewodniczył jej dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Problematyka zmian, która została wpisana w tytuł sesji, została ukazana z trzech następujących perspektyw: wykorzystania metody Hoshin Kanri przy realizacji projektów w organizacjach niekomercyjnych, dylematów związanych z rozwiązywaniem problemów w zarządzaniu oraz uwarunkowań prowadzenia mediacji w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych w systemie logistycznym przedsiębiorstwa.

Ważnym celem, organizowanej od 25 lat konferencji jest integrowanie wiedzy oraz doświadczeń w zakresie zarządzania restrukturyzacją, które są udziałem środowisk akademickich i przedstawicieli biznesu. W przypadku tegorocznej konferencji związane to było przede wszystkim z dwoma następującymi wydarzeniami odbywającymi się w jej ramach:

- organizowanym po raz trzynasty Panelem Praktyków, który w tym roku opatrzono tytułem: *Pragmatyka restrukturyzacji – innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*,
- organizowanym po raz jedenasty Konkursem o Nagrodę *Lidera Restrukturyzacji*. Konkurs ma na celu dążenie do ściślejszej integracji i współpracy pomiędzy środowiskiem nauki a praktyką biznesu poprzez nagradzanie i promowanie najlepszych praktyk restrukturyzacyjnych realizowanych w polskich przedsiębiorstwach. W bieżącym roku Kapituła nagrody doceniła i uhonorowała działania restrukturyzacyjne podejmowane w H. Cegielski-Poznań S.A., przyznając temu przedsiębiorstwu Statuetkę *Lidera Restrukturyzacji 2019 za wymierne efekty wieloletniej realizacji głębokiego i unikalnego programu restrukturyzacji, jako zwrotu strategicznego w kierunku tworzenia podstaw rozwoju wspartego na nowych i innowacyjnych produktach, z wykorzystaniem wieloletniego doświadczenia i służących podtrzymaniu renomy Przedsiębiorstwa*.

Wymiernym rezultatem tegorocznej konferencji są monografie naukowe współtworzone przez jej uczestników. Pierwszą z nich – polskojęzyczną[1], uczestnicy otrzymali w trakcie konferencji. Drugie wydawnictwo – anglojęzyczne, ukaże się jako publikacja pokonferencyjna.

Opracowanie:
dr hab. Andrzej Jaki, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

dr Tomasz Rojek
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Przypis

[1] Jaki A., Kruk S. (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją. Innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2019.

V MIĘDZYNARODOWE SYMPOZJUM NAUKOWE INNOWACJE W DOBIE ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII – OBSZARY, KONCEPCJE, NARZĘDZIA 10–12 PAŹDZIERNIKA 2019 R., JEDLINA ZDRÓJ

Uczestnicy sympozjum

W dniach 10–12 października 2019 roku w Jedlinie Zdroju odbyło się V Międzynarodowe Sympozjum Naukowe pt. „*Innowacje w dobie zaawansowanych technologii – obszary, koncepcje, narzędzia*", zorganizowane przez Katedrę Infrastruktury Zarządzania przy wsparciu Katedry Inteligentnego Biznesu w Zarządzaniu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Wrocławskiego Parku Technologicznego. Sympozjum jest kontynuacją znaczącego wydarzenia naukowego, a jego celem jest integracja pracowników naukowych z ekspertami obszaru nauki i biznesu oraz przedstawicieli samorządów lokalnych z Polski i Europy. Była to kolejna okazja do dyskusji na temat kreatyki i problemów z obszaru inwentyki w dobie wyrafinowanych technologii w społeczeństwie i gospodarce.

Sympozjum otworzył dziekan Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej prof. Zygmunt Mazur oraz rektor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu prof. Andrzej Kaleta.

Patronat nad sympozjum objęli rektorzy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu profesor Andrzej Kaleta, rektor Politechniki Wrocławskiej profesor Cezary Madryas, prezydent Wrocławia Jacek Sutryk, prezydent Wałbrzycha Roman Szełemej i burmistrz Szczawna Zdroju Leszek Orpel. Partnerami sympozjum byli: Fundusz Regionu Wałbrzyskiego, Gmina Wałbrzych, Gmina Jedlina Zdrój, Gmina Szczawno Zdrój, Gmina Głuszyca, Gmina Pieszyce, Wrocławski Park Technologiczny we Wrocławiu, MarketCo sp. z o.o. z Grupy Impel, Przedsiębiorstwo Zamek Książ, MZUK Wałbrzych, Społka Uzdrowiskowa Szczawno – Jedlina. Kierownictwo naukowe nad sympozjum sprawowali: prof. Zbigniew Malara i dr Jerzy Tutaj.

W sympozjum udział wzięło ponad pięćdziesięciu naukowców z ośrodków naukowych w Polsce oraz z zagranicy. Referaty w sesjach plenarnych wygłosili profesorowie: B. Nogalski, T. Więckowski, D. Maison, Kesra Nermend, E. Radosiński, C. Mesjasz, I. Chomiak, P. Walentynowicz i K. Perechuda.

Owocne obrady zakończyła górska wycieczka na szczyt Wielskiej Sowy, gdzie uczestnicy mogli podziwiać wspaniałe widoki.

Opracowanie:
prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

dr Jerzy Tutaj
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

KOMUNIKAT Z POSIEDZENIA PLENARNEGO KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN W SZKOLE GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE

WARSZAWA, 19 LISTOPADA 2019 ROKU

W dniu 19 listopada 2019 roku w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie odbyło się posiedzenie plenarne Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. W spotkaniu brało udział 27 członków Komitetu oraz redaktor naczelny Przeglądu Organizacji prof. S. Brzeziński.

Na początku posiedzenia przewodniczący prof. B. Nogalski przedstawił zebranym porządek obrad:

1. Ogłoszenie wyników Konkursu na prace w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
2. Informacja o przebiegu wyborów do Komitetów Naukowych PAN.
3. Informacja o wyborach członków korespondentów PAN.
4. Cykl wydawniczy monografii pod auspicjami KNOiZ PAN.
5. Ogłoszenie III edycji Konkursu o Nagrodę im. Profesora Rafała Krupskiego za najlepszą rozprawę doktorską z zakresu zarządzania strategicznego.
6. Sprawy różne.

Ad. 1.

Prof. B. Nogalski poprosił przewodniczącego Komisji Konkursowej prof. M. Trockiego o przedstawienie propozycji wyników Konkursu. Prof. M. Trocki przypomniał zebranym zasady Konkursu i opisał proces wyboru nagrodzonych prac. Prof. M. Trocki zwrócił uwagę na duże zainteresowanie Konkursem – łącznie wpłynęło do Komisji Konkursowej 40 prac: 15 rozpraw doktorskich, 10 monografii jednoautorskich, 9 monografii wieloautorskich oraz 6 podręczników. Prace pochodziły z 14 ośrodków naukowych, przy czym najwięcej prac zgłosiła Akademia Leona Koźmińskiego (5 rozpraw doktorskich i 3 podręczniki). O liczbie zgłoszonych prac, zdaniem prof. M. Trockiego, zadecydowała ranga konkursu, jak również okres, jaki obejmował konkurs – lata 2016–2018. Dlatego też profesor zasugerował, aby przyszłe konkursy obejmowały okres tylko dwóch lat.

Następnie prof. M. Trocki podziękował wszystkim recenzentom, biorącym udział w ocenianiu prac. Ze względu na dużą liczbę zgłoszonych prac do grona recenzentów włączeni byli poza członkami Komisji Konkursowej również inni członkowie KNOiZ PAN – łącznie w proces oceny zaangażowanych było ponad 20 osób. Prof. M. Trocki przypomniał zebranym, że każda praca była oceniana przez dwóch recenzentów, w oparciu o wystandaryzowany arkusz ocen dla każdej kategorii. Na podstawie uzyskanych ocen skonstruowano ranking prac, który jest podstawą do wyboru prac nagrodzonych. Komisja Konkursowa zarekomendowała nagrodzenie prac, które uzyskały najwyższą punktację w swoich kategoriach (w przypadku podobnej liczby punktów nagrodę otrzymują obie prace) oraz wyróżnienie prac, które przekroczyły 80% próg oceny z recenzji.

Prof. M. Trocki zaproponował również, aby w miarę możliwości szeroko rozpowszechnić wyniki Konkursu (strona internetowa Komitetu, czasopisma branżowe, prezentacje podczas Szkoły Letniej Zarządzania oraz listy gratulacyjne do dziekanów jednostek, w których zatrudnieni są laureaci).

Sprawozdanie z prac Komisji Konkursowej zostało przyjęte przez zebranych bez zastrzeżeń. W wyniku głosowania jednomyślnie uchwalono wyniki Konkursu zestawione w poniższej tabeli.

Ad. 2.

Przewodniczący Komitetu prof. B. Nogalski przypomniał zebranym, że jeszcze tylko do 20 listopada 2019 roku trwa proces rejestracji do systemu wyborczego. Kolejny etap to weryfikacja zgłoszeń przez komisje działające w komitetach PAN i przez komisje działające przy wydziałach PAN. Właściwe wybory będą przeprowadzone w dniach 16–20 grudnia 2019 roku.

Ad. 3.

Prof. B. Nogalski omówił procedurę wyboru członków korespondentów PAN, zwracając uwagę na rozbieżności w rekomendacjach sformułowanych przez Zespół Nominujący a opinią wyrażoną przez członków Komitetu na posiedzeniu w dniu 2 października 2019 roku. Profesor B. Nogalski wspomniał również o proteście wystosowanym przez Komitet do prof. Andrzeja Buko, dziekana Wydziału I PAN, odnośnie do zaproponowanej Listy Nominacyjnej. Niestety, podjęte działania nie przyniosły żadnych zmian. Na koniec prof. B. Nogalski wyraził ubolewanie z zaistniałej sprawy, ale już więcej w tej kwestii nic nie można zrobić.

Doktoraty:
Nagroda:
Anna Olszewska, *Communication in Multicultural Top Management Teams*, ALK, 2016
Wyróżnienia (>80%): brak

Monografie jednoautorskie:
Nagrody:
Przemysław Hensel, *Legitymizacja badań organizacji*, WN PWN, 2017
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, 2018
Wyróżnienia (>80%):
Katarzyna Piórkowska, *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, UE we Wrocławiu, 2017
Izabela Stańczyk, *Wsparcie organizacyjne menedżerów*, WUJ, 2018
Anna Pluta, *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2018

Monografie wieloautorskie:
Nagrody:
Grzegorz Bełz, Szymon Cyfert, *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstw*, UE we Wrocławiu, 2017
Metodyki i standardy zarządzania projektami, red. **Michał Trocki**, PWE, 2017
Wyróżnienie (>80%):
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Marek Jabłoński, *Efektywne zarządzanie wynikami w projektach inwestycyjnych operatorów systemu dystrybucyjnego*; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2018

Podręczniki:
Nagroda:
Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności, red**. Jan Wiktor,** C.H. Beck, 2017
Wyróżnienie (>80%):
E-marketing, Planowanie, narzędzia, praktyka, red. **Grzegorz Mazurek,** Poltext, 2018

Ad. 4.
Prof. M. Romanowska przedstawiła zebranym koncepcję serii wydawniczej pod auspicjami KNOiZ PAN, której zadaniem byłoby określenie nowych granic i obszaru zainteresowań nauk o zarządzaniu i jakości oraz specyfiki subdyscyplin. Jednocześnie seria wydawnicza umożliwiłaby zaprezentowanie dorobku polskiego środowiska nauk o zarządzaniu i jakości, pozwoliłaby na określenie dotychczasowych zainteresowań naukowych polskich badaczy oraz zaprezentowałaby doświadczenia i osiągnięcia różnych ośrodków akademickich w kraju.

Prof. M. Romanowska zarysowała również najważniejsze problemy, które należy przedyskutować, pracując nad serią wydawniczą:

- nazwa serii wydawniczej i ustalenie składu rady programowej,
- ustalenie listy dyscyplin, dla których powstaną monografie, redaktorów poszczególnych monografii,
- ustalenie kolejności wydawania monografii i składu autorskiego,
- opracowanie wytycznych dla redaktorów monografii dotyczących charakteru, standardu i układu monografii,
- zaprojektowanie sposobu finansowania poszczególnych monografii.

Przedstawiona inicjatywa przyjęta została pozytywnie przez zebranych. Powołano zespół, odpowiedzialny za wypracowanie wstępnej koncepcji serii wydawniczej w składzie: prof. M. Romanowska, prof. B. Nogalski, prof. M. Trocki, prof. S. Cyfert i prof. P. Wachowiak. Wyniki prac zespołu zostaną przedstawione na kolejnym posiedzeniu plenarnym.

Ad. 5.
Przewodniczący Komitetu przedstawił zebranym najważniejsze punkty regulaminu Konkursu o Nagrodę im. Profesora Rafała Krupskiego za najlepszą rozprawę doktorską z zakresu zarządzania strategicznego i poprosił zebranych o jego akceptację. Zebrani nie zgłosili uwag i tym samym ogłoszono III edycję Konkursu. Ogłoszenie Konkursu będzie zamieszczone na stronach Komitetu i opublikowane na łamach Przeglądu Organizacji.

Ad. 6
W sprawach różnych prof. A. Sitko-Lutek zadeklarowała chęć przygotowania regulaminu Konkursu na pracę naukową im. Prof. M.W. Grudzewskiego i I. Hejduk. Deklaracja została pozytywnie przyjęta przez zebranych.

Na koniec posiedzenia przewodniczący zaprosił członków Komitetu na kolejne posiedzenie plenarne w dniu 17 grudnia również w Szkole Głównej Handlowej.

Na tym posiedzenie zakończono.

Opracowanie:
dr hab. Sylwester Gregorczyk, prof. uczelni
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów

XIII KONKURS KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN NA PRACE NAUKOWE 2016-2018 — ROZSTRZYGNIĘTY

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN ogłosił wiosną br. trzynastą edycję konkursu na prace naukowe powstałe w latach 2016–2018.

Zgodnie z regulaminem, do konkursu zgłaszane mogły być prace naukowe czterech kategorii: doktoraty, monografie jednoautorskie, monografie wieloautorskie i podręczniki. Prace zgłaszane były do konkursu na podstawie wniosku zainteresowanych oraz rekomendacji członka Komitetu lub, w przypadku doktoratów, dziekana wydziału, na którym broniona była rozprawa doktorska.

Do konkursu zgłoszonych zostało 40 prac z różnych ośrodków naukowych; trzynaście prac pochodziło z roku 2016, osiem z 2017 roku, a dziewiętnaście z roku 2018.

Prace oceniane były przez komisję konkursową oraz członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. W dniu 19 listopada na posiedzeniu plenarnym Komitetu zatwierdzone i ogłoszone zostały wyniki konkursu:

- W kategorii doktoratów nagrodzona została rozprawa doktorska Anny Olszewskiej, *Communication*

Ośrodek	Kategorie prac				Łącznie
	Doktoraty	Monografie jednoautorskie	Monografie wieloautorskie	Podręczniki	
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	5			3	8
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	2		2		4
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu		2	1	1	4
Uniwersytet Gdański	2	1	1		4
Politechnika Łódzka	1	2			3
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie			2	1	3
Uniwersytet Jagielloński		2	1		3
Politechnika Opolska	1				1
Politechnika Warszawska	1	1			2
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	1		1		2
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	2				2
Uniwersytet Łódzki			1	1	2
Uniwersytet Szczeciński		1			1
Uniwersytet Warszawski		1			1
Razem	**15**	**10**	**9**	**6**	**40**

in Multicultural Top Management Teams, obroniona w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie w 2016 r. (promotor: Andrzej K. Koźmiński).

- W kategorii monografii jednoautorskich nagrodzone zostały dwie prace: Przemysława Hensela, *Legitymizacja badań organizacji*, WN PWN, Warszawa 2017 oraz Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018.

Wyróżnienia przyznane zostały w tej kategorii trzem pracom: Katarzyny Piórkowskiej, *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2017; Izabeli Stańczyk, *Wsparcie organizacyjne menedżerów*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2018 oraz Anny Pluta, *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018.

- W kategorii monografii wieloautorskich nagrodzone zostały dwie prace: Grzegorza Bełza i Szymona Cyferta, *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2017 oraz praca zbiorowa pod redakcją naukową Michała Trockiego, *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2017 (autorzy: Emil Bukłaha, Katarzyna Jasińska, Mateusz Juchniewicz, Witalij Metelski, Ewa Sońta-Drączkowska, Michał Trocki i Paweł Wyrozębski).
- Wyróżnienie przyznane zostało pracy Bogdana Nogalskiego, Agnieszki Szpitter i Marka Jabłońskiego, *Efektywne zarządzanie wynikami w projektach inwestycyjnych operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.
- W kategorii podręczników nagrodzona została praca zbiorowa pod redakcja Jana W. Wiktora, *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, C.H. Beck, Warszawa 2017 (autorzy: Paweł Bielawski, Czesław Mesjasz, Aleksy Pocztowski, Jolanta Walas-Trębacz, Jan W. Wiktor, Joanna Wyrobek, Agnieszka Żbikowska), a wyróżnienie otrzymał podręcznik pod redakcją Grzegorza Mazurka, *E-marketing, Planowanie, narzędzia, praktyka*, Poltext, Warszawa 2018 (liczni autorzy).

Podsumowując wyniki konkursu, członkowie Komitetu zwrócili uwagę na różnorodność i wysoką jakość zgłoszonych prac. Konkurs cieszy się uznaniem i poważaniem w środowisku nauk o zarządzaniu i będzie kontynuowany.

Opracowanie:
prof. dr hab. inż. Michał Trocki
Przewodniczący Komisji Konkursowej

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.

Polska Akademia Nauk

Polish Academy of Sciences

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
COMMITTEE OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT SCIENCES
02-544 Warszawa, ul. Madalińskiego 31/33 Dom Studencki „Grosik”
tel./fax (22) 564-86-10

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN z dniem 19 listopada 2019 roku ogłasza Konkurs o Nagrodę im. Profesora Rafała Krupskiego za najlepszą rozprawę doktorską z zakresu zarządzania strategicznego

Podstawowym celem Konkursu o **Nagrodę im. Profesora Rafała Krupskiego za najlepszą pracę doktorską z zakresu zarządzania strategicznego** jest pobudzanie rozwoju zainteresowania zagadnieniami zarządzania strategicznego wśród młodych adeptów nauki i kultywowanie pamięci o dorobku naukowym Profesora Rafała Krupskiego – Patrona Nagrody. Wyłanianie kandydatur do nagrody dokonywane będzie spośród najlepszych zgłoszonych prac doktorskich, przygotowanych na stopień naukowy doktora, w zakresie problematyki zarządzania strategicznego.

Prace wytypowane do Konkursu zgłaszają do Kapituły Konkursu autorzy rozpraw doktorskich w nieprzekraczalnym terminie do dnia 30 kwietnia 2020 roku.

W III edycji Konkursu mogą brać udział autorzy prac doktorskich, z zakresu zarządzania strategicznego, na których podstawie nadano stopień naukowy doktora w Polsce **w okresie 1 stycznia 2018 — 31 grudnia 2019 roku**.

Zgłoszenia do Konkursu (formularz zgłoszeniowy zgodny z *Regulaminem Konkursu…*)
należy nadsyłać pocztą na adres:
02-544 Warszawa, ul. Madalińskiego 31/33 z dopiskiem *Konkurs na pracę doktorską — P. Wachowiak* do dnia 30 kwietnia 2020 r.

Harmonogram III edycji konkursu:
- ogłoszenie konkursu – 19 listopada 2019 r.,
- nadsyłanie prac – do dnia 30 kwietnia 2020 r.,
- uroczyste ogłoszenie wyników Konkursu oraz wręczenie nagrody oraz wyróżnienia — nie później niż do 16 czerwca 2020 r.

Regulamin Konkursu jest integralną częścią ogłoszenia.

Ewentualne zapytania należy kierować na adres:
ewa.stanczyk@ue.wroc.pl jerzy.niemczyk@ue.wroc.pl bogdannogalski.bn@gmail.com