

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

1/2015



TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA



90 - lecie TNOiK
1925 - 2015

IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU 100 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

INSPIRACJE I INNOWACYJNOŚĆ WSPÓŁCZESNYCH
METOD ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

WARSZAWA, 31 MARCA - 1 KWIETNIA 2016



Cel i tematyka Kongresu

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

Tematyka Kongresu koncentruje się na trzech wiodących zagadnieniach:

1. Stan nauk o zarządzaniu.
2. Inspiracje rozwoju i innowacyjność współczesnych organizacji.
3. Inspiracje i innowacyjność współczesnych metod zarządzania.

Rada Kongresu

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący Kongresu

Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej

Prof. zw. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego

Dyrektor Biura ZG TNOiK Małgorzata Sarełto – przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego

Kalendarium

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

Adres do korespondencji elektronicznej

Pytania dotyczące uczestnictwa w Kongresie prosimy przesyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail:
kongres@tnoik.org

<i>Zaproszenie do udziału w IV Kongresie Nauk o Zarządzaniu</i>	3
INNOWACJE	
Zbigniew Malara <i>Współpraca nauki i gospodarki. Uwarunkowania, model, implementacja</i>	5
Robert Błażlak, Andrzej Pomykański <i>Regionalne uwarunkowania transferu technologii</i>	11
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska <i>Od wspólnoty do kooperacji - zarys ewolucji (współ) działań istotnych dla zarządzania w organizacji</i>	17
Agnieszka Kamińska, Janusz Zawiła-Niedźwiecki <i>Model procesu ustanawiania i prowadzenia polityki informacyjnej uczelni publicznej</i>	23
Maciej Szafrąński <i>Praktyki zawodowe - narzędzie zarządzania wiedzą wspomagające obniżanie kosztów w przedsiębiorstwach</i>	29
ERA INFORMACJI I WIEDZY	
Waldemar Gajda <i>Informacja w biznesie - aspekty naukowe</i>	35
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	
Waldemar Jędrzejczyk <i>System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie - ocena i weryfikacja</i>	40
PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH	
<i>Wizualizacje i analizy wewnątrzorganizacyjnych sieci społecznych w realizacji strategii</i>	45

Nr 1 (900) 2015

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Janusz Czekaj
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kiełtyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor wydania elektronicznego*
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

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

Skład: Leszek Paszkowski
 Druk: Drukarnia Częstochowska
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły 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 2015 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 przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

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

- 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 przysyłanych 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.

ZAPROSZENIE DO UDZIAŁU W IV KONGRESIE NAUK O ZARZĄDZANIU

Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy

Na przełomie roku bieżącego i następnego nasze Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa będzie obchodzić Jubileusz 90-lecia swojego działania.

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa zostało założone 20 kwietnia 1925 roku jako Instytut Naukowej Organizacji – jedna z pierwszych tego typu profesjonalnych organizacji na świecie skupiających menedżerów.

Założycielem TNOiK-u był profesor K. Adamiecki – pionier teorii organizacji, twórca teorii harmonii, obok H. Hoovera i T. Masaryka, inicjator Światowej Rady Zarządzania (World Management Council – CIOS).

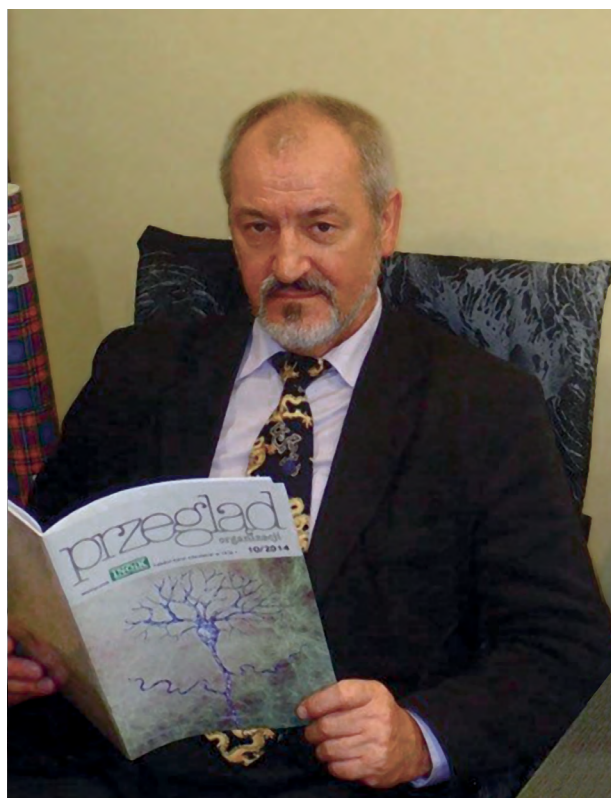
Od 1 czerwca 1933 roku organizacja zmieniła nazwę na Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa, zyskując samodzielność i własną osobowość prawną. W tym kształcie funkcjonuje do wybuchu II wojny światowej we wrześniu 1939 roku. Już w pierwszym kwartale 1945 r. wznowiono działalność Instytutu i kontynuowano ją pod przedwojenną nazwą do 3 września 1948 r., kiedy zatwierdzono nowy statut, zmieniający m.in. nazwę stowarzyszenia na Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

W 1926 r. profesor K. Adamiecki powołał do życia miesięcznik „Przeгляд Organizacji” – dziś jeden z najstarszych i wysoko cenionych periodyków, nie tylko w Polsce. Profesor – wraz z H. Hooverem i T. Masarykiem – był także współzałożycielem i pierwszym wiceprezesem Światowej Rady Zarządzania (World Management Council – CIOS), z której wyodrębniła się Europejska Rada Zarządzania (European Council of Management – CECIOS) – obecnie European Management Association (EMA).

Przed wojną Instytut położył ogromne zasługi dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania w Polsce. Związani z nim byli najwybitniejsi przedstawiciele świata nauki i praktyki zarządzania.

TNOiK stanowił, od początku swojego istnienia, organizację integrującą ludzi nauki, korzystających z zachodniej myśli organizatorskiej i ludzi praktyki (głównie kadry dyrektorskiej), szukających możliwości zdobywania nowoczesnej wiedzy i doskonalenia praktyki kierowniczej. Dzięki pośrednictwu ówczesnego przewodniczącego Polskiej Akademii Nauk profesora Tadeusza Kotarbińskiego w 1960 roku TNOiK-owi została powierzona rola „przewodnika społecznego ruchu dobrej roboty”.

W końcu 1987 roku TNOiK otrzymał statut organizacji wyższej użyteczności publicznej.



prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka, prezes Zarządu Głównego TNOiK

W grudniu 2000 roku TNOiK został uhonorowany Medalem Tadeusza Kotarbińskiego, przyznawanym przez Komitet Nauk Organizacji i Kierownictwa w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Obecnie w strukturach TNOiK-u funkcjonuje 16 oddziałów, realizujących statutowe cele Towarzystwa i działających na terenie całego kraju. TNOiK wykonuje swoje zadania w wielu obszarach, m.in.: szkoleniowym (seminaria szkoleniowe, kursy, warsztaty, szkolenia specjalistyczne), badawczym (realizacje programów europejskich: Leonardo da Vinci, Tacit, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, Organizacje Sieciowe), wydawniczym (wydawnictwa z zakresu prawa, organizacji i zarządzania, gdzie Wydawnictwo „Dom Organizatora” w Toruniu należy do grona największych wydawnictw książek z prawa i zarządzania w Polsce), doradczym (organizacja na zlecenie konferencji i sympozjów międzynarodowych i krajowych, doradztwo organizacyjne i prawnicze).

Jako prezesowi Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa przypadł mi w udziale miły obowiązek zakomunikowania Państwu, że Zarząd Główny wybrany na 50. Krajowym Zjeździe TNOiK postanowił uczcić jubileusz naszego Towarzystwa poprzez zorganizowanie **IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu** pod hasłem: „100 lat polskich doświadczeń. Inspiracje i innowacyjność współczesnych metod organizacji i zarządzania”, który odbędzie się w Warszawie w dniach 31 marca-1 kwietnia 2016 roku.

Celem Kongresu jest zaprezentowanie stanu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, dotyczącej profesjonalnego zarządzania oraz wskazanie na istotę nauk o zarządzaniu na tle innych dyscyplin naukowych. Przesłaniem jest zaprezentowanie współczesnych problemów zarządzania, jak również przedstawienie genezy rozwoju i wkładu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w udoskonalanie form organizacji, zwłaszcza podmiotów gospodarczych.

Kongres będzie płaszczyzną do zaprezentowania najnowszych osiągnięć i obowiązujących trendów w naukach o zarządzaniu. Będzie to również okazją do oceny rozwoju i perspektyw w różnych aspektach zarządzania. Ideą organizatorów jest integracja wiedzy o zarządzaniu przedstawiona zarówno przez pracowników nauki, jak również wybitnych przedstawicieli biznesu. W dobie globalizacji nauki i biznesu ważne jest wielokierunkowe spojrzenie na procesy zarządzania przedsiębiorstwami i terenowymi jednostkami organizacyjnymi. Ma to być konfrontacja doświadczeń polskich z doświadczeniami innych krajów.

Uczestnicy Kongresu podejmą próbę wskazania oraz nazwania wydarzeń w teorii i praktyce zarządzania, a przede wszystkim postarają się podać definicję pojęcia ZARZĄDZANIE, które będzie adekwatne do odczuć i sytuacji odnoszącej się do obecnych czasów, w jakich żyjemy, tworzymy, pracujemy i zarządzamy. Rozważane będą kryteria, formy i procedury w obszarze organizacji i zarządzania, występujące i prognozowane zarówno w Polsce, jak i na świecie, m.in. w podanych przez organizatorów wiodących obszarach tematycznych. Dla przewodniego hasła Kongresu „Inspiracje i innowacyjność współczesnych metod organizacji i zarządzania” zaproponowano zatem następujące obszary tematyczne: • Stan nauk o zarządzaniu • Inspiracje rozwoju i innowacyjność współczesnych organizacji • Inspiracje i innowacyjność współczesnych metod zarządzania.

Efektym wymiernym będą następujące materiały: monografie, artykuły w czasopismach, publikacje zwarte zawierające artykuły ludzi biznesu, wydawnictwa przedstawiające dorobek organizacyjny byłych i obecnie działających oddziałów Towarzystwa.

Spotkanie na Kongresie ludzi nauki i biznesu będzie miało również na celu podjęcie szerokiej i ożywionej dyskusji nad istotą zarządzania. Z kolei dyskusje będą przyczynkiem do refleksji nad współczesną misją zarządzania i zadaniami dominującymi w demokratycznym społeczeństwie, a także inspirowały ludzi nauki do zmiany paradygmatów zarządzania, szczególnie w tych obszarach działania, gdzie jest to potrzebne i społecznie użyteczne.

Spotkanie ludzi nauki i przemysłu w tak szerokim i profesjonalnym gronie powinno wykreować nowy model menedżera, bardziej koncentrującego się na ludziach i kapitale w obszarze informacji i wiedzy, szerzej uwzględniającego aspekty międzynarodowe. Planuje się, że jedna z płaszczyzn dyskusji na Kongresie, gdzie powinno być analizowane wykorzystanie umiejętności menedżera oraz jego kompetencji w zakresie kierowania ludźmi w organizacji, zostanie przeprowadzona na bazie poglądów autorytetu w dziedzinie zarządzania Petera F. Druckera. Pragnę nadmienić, że według niego „tym czego przedsiębiorstwu trzeba, jest taka zasada zarządzania, która umożliwi pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich, a równocześnie nada wspólny kierunek poczuciu perspektywy i wysiłkom, zapewni zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne”.

Podczas Kongresu będzie wyeksponowana interdyscyplinarność wykorzystywanych aktualnie nauk o zarządzaniu. Sama tylko dyscyplina nauk o zarządzaniu rozważana jest jako wspomagająca rozwiązania współcześnie rodzących się problemów, wynikających chociażby ze zmiany posługiwania się różnymi formami. Należy sprecyzować percepcję postrzegania dostępnych dzisiaj procesów komunikacji. Nauki o zarządzaniu w bardzo istotnym stopniu korzystają z osiągnięć dziedzin pokrewnych i zarazem wykorzystywane są w obszarach: filozofii, psychologii, socjologii, ekonomii, informatyce stosowanej, technologii, naukach o pracy czy politologii w zakresie przywództwa. Obecnie nie tylko modne, ale i praktyczne rozwiązania, absorbujące tę dyscyplinę naukową, wprowadzone zostały do wirtualnej organizacji działań. Analizując nie tak odległe formy prowadzenia działań kierowniczych w podmiotach gospodarczych czy instytucjach, można z całą pewnością stwierdzić, że aktualnie forma przywództwa się zmieniła. Jednoznaczną przyczyną tego są niesamowicie szybkie zmiany spowodowane rozwojem technik komunikacyjnych i aplikacji informatycznych rozwiązań utylitarnych, wykorzystywanych coraz powszechniej we wszystkich procesach zarządzania. Radykalne zmiany w założeniach, wartościach, logice czy regułach funkcjonowania bezpośrednio wpływają na kształtowanie się nowych założeń, podejść, koncepcji i rozwiązań systemów zarządzania.

Refleksja w stosunku do działania towarzystw, a w tym i naszego TNOiK-u, jaka nasuwa się po 26 latach od przemiany systemu politycznego, gospodarczego i społecznego w Polsce, jest taka, że społeczeństwo polskie znów skłonne jest do pewnej integracji. Po przemianie ustrojowej w 1989 roku znacznemu ograniczeniu, a niekiedy nawet zmarginalizowaniu uległa sfera działalności społecznej. Podważano ideę społecznej działalności, podkreślając wolnorynkowy etos pracy poprzez przesłanie, że każdy pracuje dla siebie. Zmiana warunków spowodowała skupienie uwagi dużej części społeczeństwa na wartościach konsumpcyjnych oraz indywidualnej karierze zawodowej. Ewidencją dało się zauważyć zmniejszenie działalności społecznej. Coraz trudniej było godzić działalność społeczną z profesjonalną działalnością naukową, szkoleniową, ekspercką czy doradczą.

50. Krajowy Zjazd TNOiK spowodował, że społeczność naukowa, przemysłowa i instytucjonalna mandatariuszy, członków delegatów na Zjazd wybrała nowe władze Towarzystwa, które podjęły działania, zmierzające do przywrócenia i umocnienia jego pozycji wśród organizacji non-profit. W Przeglądzie Organizacji nr 5/2013 przedstawiłem kilka słów refleksji na temat odnowy Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, gdzie podkreśliłem uwarunkowania społeczne, w których dominuje technologia informacyjna, kreująca nowe warunki funkcjonowania organizacji. Obecnie nasze Towarzystwo, poprzez istniejące i nowo powstające w Polsce Oddziały TNOiK, staje się pomostem integrującym obszary nauki z obszarami przemysłu i obszarami instytucji działających w makroregionach. Postrzegani jesteśmy jako organizacja użytku publicznego, podnosząca intelektualny poziom świadomości wszystkich podmiotów, chcących rozwijać swoją działalność szczególnie na poziomie innowacyjności i konkurencyjności w stosunku do resortu lub obszaru geograficznego, w którym funkcjonuje.

Przygotowywany przez nasze Towarzystwo **IV Kongres Nauk o Zarządzaniu**, oprócz wcześniej przedstawionego celu oraz przesłań merytorycznych, zgromadzi podczas tego spotkania ludzi nauki, przemysłu, instytucji i pokrewnych nam organizacji non-profit, zarówno z kraju, jak i zagranicą. Mamy nadzieję, że ludzie biznesu, przemysłu, produkcji oraz niezrzeszonych zawodów podzielą się swoimi oczekiwaniami, propozycjami i przesłankami dotyczącymi problemów zarządzania w praktyce. Takie podejście wygeneruje pomysły kogo, w jaki sposób

i o jakich wymaganiach i oczekiwaniach powinny kształcić uczelnie, aby sprostać wyzwaniu, jakie stawia nam zjednoczona Europa. Pomoże to nam być konkurentami i pełnoprawnymi współpracownikami na równym poziomie. Z kolei przedstawienie działań naukowych i perspektywicznych przez członków: Polskiej Akademii Nauk, Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów oraz Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, którzy decydują o poziomie i profesji abiturientów szkół wyższych, powinno spotkać się z konstruktywną opinią ludzi biznesu. Założeniem ściśle produktywnym jest wypracowanie stanowisk, poglądów i opcji sprzyjających rozwojowi naszej gospodarki zarówno w kraju, jak i w obszarach zagranicznych. W ten sposób możemy poprzez własną operatywność i profesjonalizm wypełnić nisze intratne dla naszej unijnej działalności.

Wszystkich Państwa zachęcam do wzięcia udziału w **IV Kongresie Nauk o Zarządzaniu**, który odbędzie się w dniach 31 marca-1 kwietnia 2016 roku w Warszawie. Jestem przekonany, że w kongresie weźmie udział liczna rzesza uczestników, a spotkanie to stworzy możliwość nie tylko do wymiany poglądów naukowych, ale będzie również okazją do nawiązania ciekawych i twórczych kontaktów między uczestnikami z różnych ośrodków z kraju i zagranicy.

*Prezes Zarządu Głównego
Towarzystwa Naukowego Organizacji
i Kierownictwa
prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka*

WSPÓŁPRACA NAUKI I GOSPODARKI. UWARUNKOWANIA, MODEL, IMPLEMENTACJA

Zbigniew Malara

Wprowadzenie

Prace nad tworzeniem wzorca metodycznego modelu oraz wynikających zeń zasad współpracy pomiędzy obszarami nauki i biznesu, a ściślej – pomiędzy uczelniami i praktyką gospodarczą prowadzone są przez teoretyków zarządzania od wielu lat. Ustalenia i ślady tych badań znaleźć można m.in. w pracach liderów zarządzania wiedzą: I. Nonaki i H. Takeuchiego [1995] oraz P. Senge'a [1998], a także w pracach badaczy w Polsce [zob. Malara, 2007, s. 125–166; Róžański, 2013]. W ostatnich latach problematyka ta pojawiła się także w sferze zainteresowań praktyków zarządzania, również w Polsce, zaznaczając swoją obecność licznymi programami z za-

miarem poszukiwania punktów wspólnych współpracy nauki z gospodarką, syntezą dotychczasowych osiągnięć w tym obszarze oraz aktywizacją bezpośrednich kontaktów uczelni z przedsiębiorstwami¹. Głównym celem prowadzonej aktywności jest identyfikacja czynników odpowiedzialnych za: (1) zwiększenie transferu efektów będących pochodną prac badawczo-rozwojowych, prowadzonych na uczelniach i dedykowanych do praktyki (biznesu); (2) podniesienie stopnia zorganizowania i gotowości do współpracy układu nauka – gospodarka; (3) budowanie świadomości świata nauki i gospodarki co do konieczności współpracy, a także identyfikacja

oczekiwań i potrzeb z tym związanych oraz (4) generowanie w praktyce organizacyjnej obszarów problemowych, którymi powinni zajmować się badacze.

Zasadność przyjętej perspektywy nie podlega kontestacji. Współpraca nauki z biznesem to – po pierwsze – ważny element skutecznego kształcenia przyszłych kadr, absolwentów uczelni, którzy tą drogą mogą (powinni) uzupełniać wiedzę teoretyczną o praktyczne doświadczenia zgłaszane przez praktykę organizacyjną. Po drugie, kadra naukowa środowisk akademickich może tą drogą być odpowiednio stymulowana w rozwoju i zachęcana do swoistego *comming out'u* poprzez wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom praktyków. Wreszcie – przedsiębiorcy jako beneficjenci wiedzy pochodzącej z uczelni (innowacyjnej, a przynajmniej niezucytej) zostaną zmuszeni do tworzenia mechanizmów absorpcji (adaptacji) proponowanych rozwiązań na potrzeby rozwiązywania problemów organizacji i instytucji (firm)².

Kluczowym problemem, który (jak dotąd) wciąż pozostaje nierozwiązany, jest brak spójnych wzorów o uniwersalnym charakterze, wynikających z ugruntowanej i sprawdzalnej teorii oraz zweryfikowanych i utrwalonych przez praktykę. A to oznacza, że propozycje modeli współpracy pomiędzy nauką i biznesem składane przez teoretyków mają charakter postulatyczny i heurystyczny – przybliżają bowiem rozwiązania do rzeczywistości organizacyjnej, lecz wciąż nie czynią zadość oczekiwaniom i potrzebom praktyków. Słowem, do wypełnienia pozostaje wciąż występująca swoista luka (asymetria) pomiędzy teorią literatury przedmiotu a potrzebami praktyków, gotowych implementować sprawdzające się wzorce takiej współpracy.

Współpraca nauki z praktyką organizacyjną - ustalenia z badań

Współdziałanie oznacza, że wszystkie (obydwie) strony takiej wymiany (transferu) zyskują z założenia najszerzej rozumiane, oczekiwane korzyści, w tym m.in. wzrost poziomu wiedzy teoretycznej, umiejętności praktyczne oraz doświadczenie zawodowe – głównych czynników, odpowiedzialnych za sprawność, skuteczność, ekonomiczność i produktywność – atrybutów sprzyjających podnoszeniu ogólnie pojmowanego poziomu gospodarki i dobrobytu społeczeństwa.

Dokonując przeglądu i analizy ustaleń wynikających z ostatnio prowadzonych odnośnych badań [por. np. pracę Grzybowski, 2014], dostrzega się szereg uniwersalnych (ogólnych) prawidłowości, które determinują przebieg i powodzenie takiej współpracy oraz jej skuteczności, sprawności i efektywności:

- Współpraca uczelni z praktyką przebiega wedle zbliżonych reguł i odbywa się pomiędzy wydzielonymi, specjalnie powołanymi w tym celu jednostkami uczelni (centrami transferu wiedzy) a jednostkami badawczo-rozwojowymi (o ile występują) bądź upoważnionymi przedstawicielami przedsiębiorstwa, pozostając przy tym w ścisłej zależności od władz uczelni i zarządu przedsiębiorstwa.

- Kluczową przesłanką współpracy (wymiany wiedzy i doświadczenia) jest (od strony uczelni) potrzeba identyfikowania przez pracowników naukowo-dydaktycznych, doktorantów i studentów problemów znajdujących się w otoczeniu, a ze strony otoczenia instytucjonalnego (przedsiębiorstw) potrzeba poszukiwania i implementacji rozwiązań służących poprawie poziomu konkurencyjności.
- Podkreślić należy, że współpraca (wymiana zainteresowań) nie jest równoważna. W praktyce oznacza to, że stroną inicjującą współpracę jest z zasady uczelnia, która, inicjując transfer (nawiązanie relacji), promuje przy tym korzyści możliwe do uzyskania przez beneficjentów.
- Uczelnia i jej pracownicy stanowią w tej wymianie źródło wiedzy teoretycznej oraz zapewniają wsparcie naukowe (narzędzia), służące rozwiązywaniu problemów biznesowych. Z kolei praktycy biznesu są źródłem dostarczania doświadczeń i umiejętności w identyfikacji problemów i szacowania ich znaczenia (hierarchizowania).

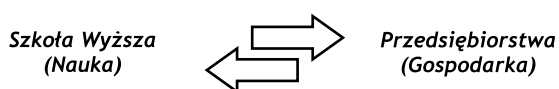
Powyższe ustalenia oznaczają, że wskutek swoistej konwergencji oczekiwań i potrzeb oraz asocjacji teorii i praktyki interesariusze powinni stać się beneficjentami wiedzy w pełnym zakresie. Obserwacja praktyki dostarcza wszak spostrzeżeń, że proces współpracy pomiędzy uczelnia a otoczeniem spowalniają (zakłócają) problemy, do których trzeba zaliczyć następujące przeszkody [Grzybowski, 2014, s. 210]:

- Zależność jednostek odpowiedzialnych za współpracę z biznesem od władz uczelni limituje pola współpracy i znacząco wydłuża proces podejmowania decyzji (wybory).
- Współpraca wspierana finansowo w oparciu o fundusze pochodzące z projektów unijnych, niewspierana źródłami biznesu, nie rokuje rozwijania współpracy w wymiarze perspektywicznym.
- Współpraca uczelni z gospodarką sprowadzana do poziomu wymiany bilateralnej (międzypodmiotowej) nie jest wystarczającą przesłanką do tworzenia ogólnokrajowej (systemowej) sieci powiązań służącej skutecznemu rozwijaniu współpracy.
- Współpraca pomiędzy nauką i gospodarką jest w większości przypadkowa, nietransparentna, nieuporządkowana metodycznie i pozbawiona jednoznacznych zachowań i postaw podmiotów współpracy.
- Współpracę skutecznie ogranicza brak wyspecjalizowanej kadry, a kadra odpowiedzialna za współpracę wykazuje znamiona „złoczenia materiału” wskutek nadmiaru zadań realizowanych poza obowiązkami służbowymi.
- Niewielka liczba jednostek (nieco powyżej 50%) deklaruje satysfakcjonujący poziom zadowolenia i potwierdza korzyści wynikające ze współpracy. Zważywszy zaś na brak informacji zwrotnej, brak jest warunków do kontroli i sterowania procesem współpracy oraz jego nadzorowania i podejmowania działań umożliwiających doskonalenie współpracy.

Wszystko to powoduje, że teoretycy i praktycy zainteresowani taką współpracą coraz dobitniej dopominają się uporządkowania istniejącego stanu rzeczy, formułując postulatory w zakresie tworzenia jednoznacznych wzorców o charakterze porządkującym oraz wskazań metodycznych, mogących posłużyć jako model do rozwijania związków pomiędzy szkołami wyższymi i biznesem.

Modelowanie współpracy pomiędzy uczelnią a praktyką gospodarczą

Każdy model z założenia powinien pozostawać w relacji podobieństwa do stanu odwzorowywanego, a to oznacza, że winien on odzwierciedlać (w sposób mniej lub bardziej uproszczony/złożony) układ rzeczywisty, zachowując przy tym istotne cechy obserwowanych (opisywanych) zjawisk. Z reguły, jako forma wstępna, przyjmuje on postać graficzną, wspartą opisem alfanumerycznym. Dotyczy to także opisu procesu współpracy uczelni z biznesem, przy czym z racji występujących w modelu relacji i sprzężeń pomiędzy interesariuszami ma on wiele wspólnego z naturą procesu komunikacji. Model ogólny takiej współpracy przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Podstawa modelu współpracy: Szkoła Wyższa - Przedsiębiorstwa (Nauka - Gospodarka)

Źródło: opracowanie własne

Po stronie szkoły wyższej uczestniczą z zasady pracownicy naukowo-dydaktyczni, doktoranci i studenci reprezentowani przez władze uczelni, odpowiedzialne za inicjowanie i podtrzymywanie współpracy³. W imieniu władz uczelni funkcję tę spełniają z reguły podmioty ustanowione w jej strukturach. Na potrzeby artykułu autor określa je jako „Centrum” i z takiego terminu korzysta w pracy. Praktykę gospodarczą we współpracy reprezentują przedsiębiorstwa (właściciele/interesariusze) lub/i wyznaczeni przez nich pracownicy oraz praktycy biznesu (doradcy biznesu).

Uwzględniając powyższe, można rozwinąć przyjęte założenia (model podstawowy) o jego składowe. Pokazano to na rysunku 2.

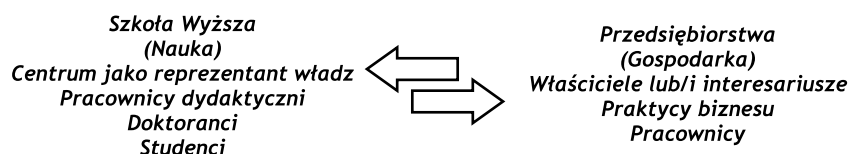
Istotnym ograniczeniem funkcjonowania modelu, na co wskazywano we wcześniejszych ocenach, jest jednostronny charakter inicjowania i podtrzymywania

współpracy. Jest on bowiem kreowany przez uczelnie i z rzadka leży po stronie gospodarki. Ujawnia się więc problem konieczności wywoływania i kształtowania relacji wzajemnych (dwustronnych), nadających współpracy charakter współpracy zrównoważonej, polegającej na poszukiwaniu alternatywnych (dodatkowych) sposobów komunikacji uczelni z przedsiębiorstwami, penetrowaniu otoczenia i tworzeniu baz danych (zbieraniu informacji o potencjalnych beneficjentach), porządkowaniu (nadawaniu znaczeń i priorytetów współpracy) i hierarchizowaniu znaczenia wyników badań. Oczywiście w takiej sytuacji jest potrzeba wzmocnienia modelu o dodatkowy, trzeci element, który powstałby wskutek „wyprowadzenia” poza uczelnię jednostki ds. współpracy szkoły wyższej z gospodarką, mimo że formalnie wciąż pozostawałaby w strukturach uczelni, to równocześnie podporządkowano by ją dodatkowo („macierzowo”) przedstawicielowi(om) biznesu. Utworzona w ten sposób jednostka, wyposażona w szerszy niż dotąd zestaw kompetencji (praw i obowiązków) i możliwości decydowania o zakresie współpracy, reprezentowałaby zatem interesy zarówno nauki, jak i gospodarki. Wówczas model współpracy przybrałby postać jak na rysunku 3.

Niezależnie od roli i zadań wypełnianych przez „Centrum” i sprawowanych przez nie funkcji odnośnie do inicjowania, kształtowania i podtrzymywania współpracy, beneficjenci po obu stronach mieliby przywilej i obowiązek prowadzenia działań z zamiarem poszerzania obszarów wspólnych współpracy oraz operacjonalizowania jej form. Istotą współpracy bowiem i jej kluczem jest zaistnienie kontaktu interpersonalnego między przedstawicielami nauki i praktyki, dzięki czemu następuje wymiana (transfer) między beneficjentami – posiadającymi zasoby wiedzy i poszukującymi zasobów (wiedzy). Należy oczekiwać, że w konsekwencji takiej współpracy następuje przyrost – zarówno samej wiedzy, jak i doświadczenia zawodowego oraz umiejętności praktycznych. Zważywszy, że beneficjenci zasilają środowisko uczelni i praktyki gospodarczej, korzyści wynikające ze współpracy wydają się oczywiste.

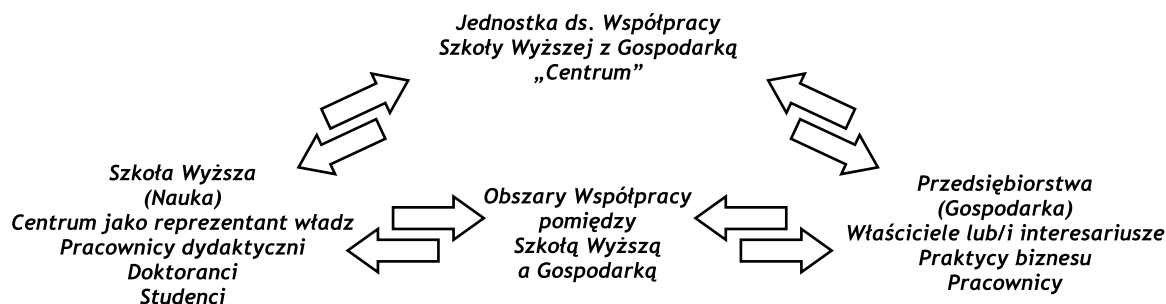
Współpraca nauki i gospodarki w rzeczywistości organizacyjnej

Petryfikacją wyżej opisanych rozwiązań, a równocześnie interesującą poznawczo propozycją – oceniając zagadnienie z perspektywy jej wartości aplikacyjnych – wydaje się powoływany Model PI – PWP, opracowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, jako



Rys. 2. Rozwinięty model współpracy: Szkoła Wyższa - Przedsiębiorstwa (Nauka - Gospodarka)

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Trójelementowy model współpracy: Szkoła Wyższa - Przedsiębiorstwa (Nauka - Gospodarka)

Źródło: opracowanie własne

przykład innowacyjnego modelu współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami, oparty na nowym systemie wdrażania technologii z zamiarem wspierania współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw POKL.

Idea modelu wywodzi się z doświadczeń współpracy trójstronnej pomiędzy uczelniami, przedsiębiorstwami oraz naukowcami (pracownikami, doktorantami, studentami), a głównym zamiarem przypisanym funkcjonowaniu Modelu są działania, mające na celu zwiększanie liczby usług wywodzących się z działalności badawczo-rozwojowej uczelni na rzecz gospodarki (biznesu). W konsekwencji oczekuje się wzrostu efektywności wynikającej ze współpracy pomiędzy sferą nauki a sferą praktyki przy równoczesnym zwiększaniu zaangażowania (przedsiębiorczości) pracowników naukowo-dydaktycznych, doktorantów i studentów oraz przedsiębiorców.

W praktyce owa współpraca ujawniałaby się i nasilała w przypadkach, gdy przedsiębiorstwo zamierza wdrożyć do produkcji nowe rozwiązanie technologiczne (produkt, urządzenie) lub usługę badawczo-rozwojową, zgłasza zapotrzebowanie na wiedzę na uczelni lub/i zamierza ulokować na uczelni konkretne rozwiązanie technologiczne (urządzenie) w celu przeprowadzenia prób i testów, to jest dokonania analizy i diagnozy odnośnie do jego budowy, funkcjonowania i oceny możliwości szerszego upowszechniania.

Model zakłada, że oparcie współpracy nauki z biznesem następuje na podstawie umowy przedsiębiorstwa (przedsiębiorcy) z uczelnią (w omawianym przypadku z Centrum Innowacji i Transferu Technologii – CITT), która obejmuje przedmiot współpracy i jego organizację; charakter współpracy i lokalizację miejsca, w którym współpraca się odbywa; skład zespołu badawczego; wysokość kwoty wynikającej z ustaleń, niezależnie od indywidualnie wynegocjowanych wynagrodzeń z pracownikami, doktorantami i studentami opłacanymi przez przedsiębiorstwo.

Idea funkcjonowania modelu i związane z nim przesłanki zakładają realizację szeregu istotnych intencji i zamiarów, w tym między innymi:

- Uregulowanie obszaru cywilnoprawnego w zakresie badań prowadzonych przez pracowników naukowo-dydaktycznych poza obowiązkami służbowymi.
- Zwiększenie liczby usług badawczo-rozwojowych świadczonych przez uczelnie na rzecz gospodarki i praktyki.

- Zwiększenie efektów będących pochodną współpracy sfery nauki ze sferą praktyki z uwzględnieniem oczekiwań wszystkich interesariuszy (stron współpracy), to jest uczelni, przedsiębiorstw oraz ich przedstawicieli.
- Zwiększenie przychodów uczelni z tytułu świadczonych usług badawczo-rozwojowych.
- Wzrost liczby pracowników uczelni i przedsiębiorstw oraz ich efektywności z tytułu zaangażowania w świadczenie usług badawczo-rozwojowych.
- Przyrost dorobku naukowo-badawczego pracowników uczelni, a także wzrost liczby wdrożeń do gospodarki i rozwiązań nasyconych innowacjami oraz (niejako przy okazji) wzrost liczby patentów, wzorów przemysłowych i użytkowych.

Warunkiem poprawności funkcjonowania modelu jest spełnienie szeregu warunków i wynikających zeń zadań należących do interesariuszy współpracy. I tak zadaniem uczelni jest między innymi: promowanie usług badawczo-rozwojowych z uwzględnieniem kontekstu działania przedsiębiorstw, ich otoczenia oraz naukowych możliwości środowiska akademickiego; zawiązywanie umów i podtrzymywanie współpracy: uczelnia – przedsiębiorstwo; rekrutacja kadry do współpracy oraz udostępnianie potencjału badawczego i bazy uczelni przedsiębiorstwom na potrzeby eksperymentów i testów.

Z zadań nałożonych na uczelnię wynikają wprost obowiązki adresowane do pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy opracowują plany realizacji usług badawczo-rozwojowych, oferty szczegółowe i harmonogramy prac; wykonują zakontraktowane usługi; opracowują raporty cząstkowe obejmujące realizowane przez nich prace, a także weryfikują wprost opracowane przez doktorantów i studentów raporty z wykonanych zadań. Ponadto zobowiązani są oni do opracowania instrukcji i materiałów pomocniczych, tzw. *manuals* oraz protokołów zdawczo-odbiorczych, odnoszących się do umów.

Zadania doktorantów i studentów, choć siłą rzeczy ograniczone, odnoszą się do obowiązku uczestniczenia w testach urządzeń (czynnie) pod nadzorem pracownika naukowego bądź innej osoby wskazanej przez strony umowy (specjalisty), a także przygotowują związane z tym obowiązkiem (zadaniem) raporty cząstkowe oraz biorą udział w opracowaniu instrukcji i materiałów pomocniczych (*manuals*).

Także przedsiębiorstwom przypisuje się szereg obowiązków, które odnoszą się zarówno do zadań poprzedzających

współpracę (przygotowawczych), jak i dotyczących samej współpracy oraz towarzyszących czynnościom końcowym, a w tym: zlecenie (zgłaszanie) potrzeby danej usługi; zawarcie umowy z uczelnią; podpisanie umów z pracownikami i doktorantami/studentami; dostarczenie uczelni urządzenia, którego dotyczy umowa (testy); ubezpieczenie urządzenia (polisa) na wypadek ryzyka zniszczenia bądź uszkodzenia, które z reguły towarzyszą okolicznościom (procesowi) testowania; dokonanie płatności na rzecz uczelni zgodnie z zapisami zawartymi w umowie. Wreszcie, przedsiębiorstwa (ich pracownicy bądź przedstawiciele) realizują zadania bezpośrednio wynikające ze współpracy, to jest aktywnie współpracują ze środowiskiem akademickim (pracownikami uczelni przypisanymi do zadania); pozyskują i doskonalą wiedzę niezbędną do skutecznego, sprawnego i efektywnego przebiegu procesu; odpowiadają za transfer i upowszechnianie wiedzy zapisanej w instrukcji (*manual'u*) do praktyki organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Operacjonalizacja współpracy uczelni z przedsiębiorstwem.

Schemat i warunki działania

Opisane powyżej ustalenia powodują, że wskazania składają się na rodzaj uogólnień o charakterze sekwencji tworzących swoisty algorytm, nadający modelowi współpracy logiczny i chronologiczny przebieg w postaci etapów i kroków. Przebiegają one następująco:

I. Etap inicjacji:

- Identyfikacja przez Uczelnię (Centrum) przedsiębiorcy (przedsiębiorstwa) zamierzającego wdrożyć nowe rozwiązanie technologiczne (techniczne) bądź zrealizować usługę badawczo-rozwojową (B+R).
- Przedsiębiorca (przedsiębiorstwo) zgłasza potrzebę (oferę) odnośnie do warunków wdrożenia danego rozwiązania i oczekiwań (celów) z nim związanych.
- Uczelnia (Centrum) dokonuje oceny możliwości realizacji umowy z uwagi na wymagania (oczekiwania) określone przez przedsiębiorstwo i możliwości (potencjał) uczelni w tym zakresie.

II. Etap preparacji:

- Uczelnia (Centrum) wskazuje pracowników (doktorantów, studentów) odpowiadających warunkom współpracy z uwagi na kwalifikacje umożliwiające wykonanie usługi na oczekiwanym poziomie, zapewniającym jakość wyników zadania.
- Uczelnia (Centrum) wyznacza (zatrudnia) lidera projektu odpowiedzialnego za harmonogram prac (jego opracowanie i realizację).
- Uczelnia (Centrum) zawiera umowę z przedsiębiorstwem (przedsiębiorcą), określającą warunki wykonania umowy.
- Przedsiębiorstwo (przedsiębiorca) zawiera umowy z pracownikami naukowo-dydaktycznymi, doktorantami i studentami wskazanymi przez uczelnię (Centrum) lub utworzonym przez nich na potrzeby projektu (zadania) podmiotem.

III. Etap operacjonalizacji:

- Przedsiębiorstwo (przedsiębiorca) w porozumieniu z uczelnią (Centrum) ustala (doprecyzowuje) warunki realizacji (obsługi) umowy.
- Przedsiębiorstwo (przedsiębiorca) dostarcza i instaluje urządzenie (rozwiązanie techniczno-technologiczne) w pomieszczeniach udostępnionych przez uczelnię (Centrum) na potrzeby realizacji umowy, a w przypadku gdy miejscem jej realizacji nie jest uczelnia, wskazuje takie miejsce.
- Przedsiębiorstwo (przedsiębiorca) deleguje pracownika (pracowników) do udziału w pracach wynikających z ustaleń umowy.
- Pracownicy uczelni, doktoranci i studenci przeprowadzają eksperymenty (testy) rozwiązania technicznego (technologicznego) lub/i wykonują usługę B+R.
- Pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy z pracownikami uczelni (doktorantami, studentami) czynnie uczestniczą w przebiegu prac.

IV. Etap ewaluacji:

- Pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz doktoranci i studenci sporządzają raporty cząstkowe w postaci „*manual'u*” kodyfikującego wiedzę zebraną w trakcie realizacji zadania (usługi).
- Pracownicy naukowo-dydaktyczni, doktoranci i studenci przeprowadzają w przedsiębiorstwie szkolenia pracowników, to jest w warunkach rzeczywistych dla funkcjonowania rozwiązania techniczno-technologicznego.

V. Etap zakończenia:

- Lider zespołu badawczego (kierownik projektu) przekazuje (poprzez Centrum) „*manual'*” przedsiębiorstwu (przedsiębiorcy) wraz z protokołem zdawczo-odbiorczym (końcowym).
- Strony umowy (uczelnia – Centrum i przedsiębiorstwo – przedsiębiorca) podpisują protokół.
- Przedsiębiorstwo siłami przeszkolonych pracowników implementuje wskazania zawarte w „*manual'u*” do praktyki organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Jak się wydaje, przedstawiony model współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a uczelnią, z uwagi na zawarte w nim pierwiastki transferu i dyfuzji wiedzy, stanowi kategorię postulatu możliwego nie tylko do akceptacji i upowszechniania w praktyce organizacyjnej, ale jest ze wszech miar właściwym przykładem czerpania obopólnych i wymiernych korzyści wynikających z takiej współpracy. Otwartym pytaniem, jakie się przy tym wyłania, pozostaje istotna kwestia, a mianowicie: Dlaczego, mimo bezspornych i widocznych korzyści, rzeczona współpraca wciąż wymaga tworzenia i uruchamiania dodatkowych mechanizmów i warunków ją wymuszających, m.in. tworzenia specjalnych, pośrednich struktur (linków) pomiędzy biznesem i uczelnią?

Wyrażam pogląd, że przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać po stronie praktyki i braku rozwiązań systemowych, które składają się na uwarunkowania funkcjonowania polskiego biznesu i które skutecznie determinują (limitują) zapotrzebowanie przedsiębiorstw na wiedzę oferowaną przez uczelnie. Odczuwa

się bowiem wyraźnie, że oferta ze strony uczelni jest zbyt słabym bodźcem dla praktyki gospodarczej, aby jej przedstawiciele inicjowali współpracę z uczelnią. W tym przypadku przeszkodą mogą być ograniczenia finansowe (możliwość własne przedsiębiorstw) i brak bodźców ekonomicznych (ulg), które składałyby się na system wspierania współpracy nauki i gospodarki. Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że postulowane kierunki, w których miałyby podążać docelowe rozwiązania, wymagają uruchomienia szeregu spójnych działań (dostosowań) oraz uwzględniających dynamikę oraz charakter zmian w nauce i gospodarce⁴.

Warunkiem poprawności funkcjonowania modelu jest więc – przede wszystkim – budowanie u beneficjentów świadomości celów, którym ma on służyć. W praktyce oznacza to, że strony współpracy muszą pozostawać w słusznym przekonaniu, że współpraca pomiędzy uczelnią i biznesem (dyfuzja teorii i praktyki) jest kluczem do generowania innowacji i wzmacniania przedsiębiorczości oraz ogólnie pojmowanego potencjału gospodarki. Po wtóre, że współpraca tworzy warunki do wzajemnego uczenia się teoretyków i praktyków, a wzmacnianie potencjału prowadzi wprost do poprawy efektywności (jakości i ilości) działania. Po trzecie, że współpraca sprzyja doskonaleniu, zwłaszcza techniki i technologii wytwarzania i świadczenia usług oraz służy ich upowszechnianiu w środowisku biznesu; uczelniom zaś pozwala wzbogacać potencjał twórczy. Po czwarte wreszcie, że współpraca sprzyja podnoszeniu kultury technicznej i upowszechnianiu tzw. *dobrych praktyk* i poszukiwaniu innowacyjnych form finansowania współdziałania. I wreszcie – *last but not least* – współpraca służy wspieraniu innowacyjnych projektów oraz wzmacnianiu mechanizmów współpracy.

Przyjąć należy również, że aby model mógł poprawnie funkcjonować, niezbędna jest także odpowiednia infrastruktura, to jest zapewnienie stabilnych warunków działania, będących pochodną rozwiązania kilku kluczowych problemów. Po pierwsze więc, należy zapewnić wsparcie finansowe, techniczne i organizacyjne koordynatorom współpracy oraz beneficjentom w wymiarze perspektywicznym. Po drugie, udoskonalać metody współpracy z zamiarem poprawienia jej efektywności, zwłaszcza szczegółowe rozwiązania służące zapewnieniu stabilności (pewności) współpracy, na przykład w oparciu o długoterminowe umowy. Po trzecie, trzeba doskonalить metody szkolenia w celu podnoszenia umiejętności specjalistów odpowiedzialnych za implementację rozwiązania do praktyki organizacyjnej. Po czwarte, podnosić umiejętności w zakresie identyfikacji podmiotów, które odczuwają potrzebę współpracy, na przykład w oparciu o system agentowy wyszukiwania i pozyskiwania kandydatów (przedsiębiorstw). Po piąte wreszcie, koniecznie zapewnić odpowiednio przygotowany zespół (Centrum) o interdyscyplinarnych, wysokich umiejętnościach: dobrze zorientowany nie tylko w specyfice funkcjonowania uczelni wyższej, a przede wszystkim w rynkowych realiach prowadzenia biznesu w praktyce.

Podsumowanie

Pomimo wyrażonych zastrzeżeń zaproponowany w pracy model współpracy pomiędzy uczelnią i przedsiębiorstwem zdaje się właściwie odzwierciedlać realne możliwości i oczekiwania stron współdziałania oraz udanie wpisuje się w zakres dwukierunkowych działań pomiędzy szkołą wyższą a praktyką organizacyjną. Również dlatego, że przedsiębiorstwa zyskują innowacyjne pomysły, nawiązują kontakty biznesowe, rozwijają „globalne myślenie” i – co ważne – rozwijają umiejętności i zdobywają doświadczenie oraz zyskują szansę na rozwój kompetencji zawodowych. Przedstawiona propozycja powinna służyć także komercjalizacji badań i wyników prac naukowych, sprzyjać realizacji wspólnych projektów oraz podnoszeniu klimatu na potrzeby wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności – flagowych haseł współczesnej gospodarki⁵.

Przedstawione tu rozważania zdają się petryfikować zgłoszoną tezę, że zaprezentowany i opisany model może być drogowskazem dla nauki i praktyki organizacyjnej, których wspólnym zamiarem jest podnoszenie jakości współpracy, zwłaszcza w obszarze kreowania innowacyjnych produktów i usług oraz utrwalania zachowań i postaw przedsiębiorczych. Zgłoszona propozycja zaś to jedna z alternatyw w dyskusji na temat kształtu współpracy pomiędzy nauką i gospodarką, wołającymi o narzędzia operacjonalizujące pomysły na współdziałanie. Oznacza to, że dyskusje nad sposobami współpracy powinny trwać nadal, zwłaszcza w odniesieniu do warunków, jakie należy tworzyć i doskonalic, oraz instrumentami zapewniającymi jej sprawność, skuteczność i produktywność.

prof. zw. dr hab. inż. Zbigniew Malara
Politechnika Wroclawska
Wydział Informatyki i Zarządzania
e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

Przypisy

- 1) Aktywną postawę wobec zagadnienia współpracy i gospodarki wykazują organizacje szczebla rządowego, zwłaszcza Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), ale również regionalne (wojewódzkie) agencje odpowiedzialne za wspieranie rozwoju regionalnego, zorganizowane m.in. w formie Biura Współpracy z Gospodarką (Katowice), Instytutu Trwałego Rozwoju (Opole), Biura Nauki i Współpracy z Gospodarką (Wrocław), czy Regionalna Izba Gospodarcza (Płock).
- 2) Dosłownie interpretują te zapisy realizatorzy projektu pn. „PI – PWP innowacyjny model współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami, oparty na nowym systemie wdrażania technologii”, zarejestrowanego jako POKL.08.02.01–24–009/11. W projekcie sformułowano szereg tez, które poddano weryfikacji, a na podstawie ustaleń zaproponowano wskazania służące wdrażaniu modelu takiej współpracy.

- 3) Podmioty te najczęściej w nazwie wykorzystują takie określenia, jak: *Centrum, Biuro, Ośrodek* itp., z odpowiednim orzeczeniem (dopełnieniem), jak: *koordynacji, współpracy, przedsiębiorczości, innowacji* itp.
- 4) Otwartym problemem odpowiedzialnym za powstanie swoistej luki oczekiwań jest brak długookresowego i stabilnego wsparcia finansowego. Współfinansowanie współpracy biznesu z uczelnią z pomocą kombinacji środków pochodzących po części z budżetu uczelni, po części z biznesu i po części z funduszy unijnych nie jest rozwiązaniem rokującym stabilną i perspektywiczną współpracę. Intensyfikacja tego procesu wymaga rządowego wsparcia, a w „budowanie pomostów” winny mocniej angażować się ośrodki i instytucje okołobiznesowe.
- 5) Kształt takiej współpracy biznesu i uczelni w znacznym stopniu zależy od samych uczelni oraz ich władz. Stąd należałoby oczekiwać, że przedstawiciele uczelni odpowiedzialni za współpracę z biznesem (Centrum) zostaną wyposażeni w najdalej idące kompetencje i możliwości rozwijania współpracy (instrumentarium).

Bibliografia

- [1] GRZYBOWSKI P., *Model transferu wiedzy ekonomicznej pomiędzy uczelniami a praktyką gospodarczą*, Rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2014.
- [2] MAŁARA Z., *Przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [3] NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- [4] RÓŻAŃSKI J., *Możliwości przezwyciężenia barier współpracy nauki i biznesu w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 11.
- [5] SENGE P., *Piąta dyscyplina. Z teorii i praktyki organizacji uczących się*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 1998.

The Cooperation between Science and Economy. Conditions, Model and Implementation

Summary

The axis of the considerations provided in the article is the author's conviction that the work assumes the nature of the thesis, namely organizational practice (business), and science represented by universities require clarified, consistent and structured cooperation mechanisms based on theoretically justified and verified in methodological practice workflows to ensure qualitative and quantitative effects of such cooperation. Based on the review of selected models (models) of cooperation, analysis of the mechanisms of their functioning and an assessment of conditions (problems and benefits) resulting from their actions, an approach (idea) to the problem of improving cooperation between science and economy were suggested. The proposal includes a flowchart of improving (accelerating) cooperation and describes its accompanying mechanisms and conditions necessary to ensure its effectiveness, productivity and efficiency. In addition, it was deemed necessary to continue further work and their directions with the intention of improving the model of cooperation.

Keywords

university, business, collaboration, patterns, conditions, benefits

REGIONALNE UWARUNKOWANIA TRANSFERU TECHNOLOGII

Robert Błażlak
Andrzej Pomykański

Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych czynników świadczących o konkurencyjności przedsiębiorstw są posiadane przez nie zasoby techniczno-technologiczne, w tym także wiedza i innowacje. To, jak wynika z danych GUS, jedynie 9,2% wartości przychodów stanowiły przychody ze sprzedaży nowych lub istotnie ulepszonych, w tym 3,8% nowych dla rynku, a 5,4% nowych dla przedsiębiorstw [Działalność innowacyjna ...]. Z czego w województwie łódzkim odsetek wartości przychodów ze sprzedaży takich produktów kształtował się odpowiednio na poziomie 6,2% ogólnie, w tym 1,8% dla nowych produktów dla rynku oraz 4,4% dla firm [Działalność

innowacyjna ...]. Stąd istotne staje się pytanie: w jakim celu przedsiębiorstwa inwestują w nowe technologie, a także jakie czynniki sprzyjają realizacji tychże inwestycji? Szczególnie że, jak podaje Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, od początku uruchomienia programów wsparcia finansowania inwestycji o charakterze innowacyjnym na lata 2007–2013 do 23 listopada 2014 r. na poziomie krajowym złożono 300,6 tys. wniosków na całkowitą kwotę dofinansowania 609,8 mld zł [http://www.mir.gov.pl]. Dla porównania w województwie łódzkim podpisano 13 269 projektów na łączną wartość 40 385 mld zł, w tym 21 204 mld zł dofinansowania z Unii

Europejskiej [<http://www.mapadotacji.gov.pl>]. Ponadto w województwie łódzkim 28,8% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie uzyskało wsparcie finansowania na działalność B+R, a 42,2% z tych przedsiębiorstw współpracowało w zakresie działalności innowacyjnej [Działalność innowacyjna ...].

Z kolei autorzy Regionalnej Strategii Innowacji LORIS 2030 są zdania, iż województwo łódzkie, w porównaniu do innych europejskich regionów, jest słabym innowatorem, choć cechuje się progresywną dynamiką wzrostu. Wskazuje na to poprawa w stosunku do 2007 i 2009 roku wyników takich wskaźników, jak: udział osób z wykształceniem wyższym, publiczne wydatki na B+R, wydatki przedsiębiorstw na B+R czy sprzedaż innowacji dla firm i na rynek [Regionalna Strategia ...]. Natomiast, zdaniem autorów RSI, w porównaniu do innych regionów woj. łódzkie jest stosunkowo dobrze rozwinięte. W 2011 r. w regionie funkcjonowało 2827 spółek z udziałem kapitału zagranicznego, co stanowiło 4,0% podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce [Regionalna Strategia ...]. Ponadto w 2011 r. w regionie przeważały przedsiębiorstwa małe i średnie, charakteryzujące się niskim potencjałem innowacyjnym i nieposiadające własnego zaplecza badawczo-rozwojowego. Co więcej w Regionalnej Strategii Innowacji, analizując gospodarczą sytuację regionu, podkreśla się, że najwięcej firm znajduje się w grupie mikroprzedsiębiorstw, natomiast w porównaniu do pozostałych grup największy udział w skali kraju mają małe firmy (6,8%). Ponadto w 2011 r. pozycja województwa łódzkiego osłabiła się w stosunku do roku 2010 pod względem podstawowych wskaźników obrazujących poziom przedsiębiorczości – w regionie dominują podmioty średniej i niskiej techniki oraz mniej wiedzochłonne. Zdaniem autorów RSI, ma to wpływ na niski udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw [Regionalna Strategia ...].

Stąd niezwykle istotne było podjęcie próby identyfikacji problemów związanych z absorpcją innowacji przez przemysł na poziomie regionu. Szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że w regionie łódzkim z powodzeniem funkcjonują trzy duże państwowe uczelnie, które transfer technologii mają niejako wpisany w scenariusz swojego działania, oraz trzy państwowe uczelnie artystyczne i ponad piętnaście wyższych szkół niepublicznych.

Zakres pojęciowy transferu technologii

W literaturze przedmiotu zauważalne jest zróżnicowane podejście do problematyki transferu technologii. Autorzy publikacji stoją na stanowisku, iż ogólnie poprzez transfer technologii należy rozumieć [Pomykański, 2001, s. 28]:

- wielostronny przepływ informacji i techniki przez granice dzielące naukę, technikę i świat praktyczny,
- transfer nauki i techniki do ewentualnych użytkowników w praktycznie najkrótszym czasie i języku, jaki jest dla nich zrozumiały,
- w przypadku transferu międzynarodowego – transfer technologii rozumiany jest jako proces przeniesienia z kraju dawcy określonej wiedzy technicznej oraz zastosowania jej, po koniecznych zabiegach adaptacyjnych – w kraju odbiorcy,
- w odniesieniu do W. Nasierowskiego i M. Nowakowskie-

go interpretuje się go jako nabycie, rozwój i wykorzystanie wiedzy technologicznej w jakikolwiek formalny bądź nieformalny sposób przez kraj, w którym dana technologia nie powstała. Gdzie przez nieformalne metody realizacji transferu technologii rozumie się np. wymianę personelu naukowego i technicznego, konferencje naukowe, pokazy, wystawy i targi, misje handlowe itp.

- Równie bogaty zbiór definicji transferu technologii przedstawiony został w książce A.H. Jasińskiego, który stoi na stanowisku, że transfer technologii można traktować jako „przynoszenie techniki do rynku” bądź „zasilanie rynku technologiami” [Jasiński, 2006, s. 20]. Ponadto, mając na uwadze wzrost znaczenia wiedzy w procesach transferu technologii, podaje on za Rogersem, iż „transfer technologii jest zastosowaniem informacji w celach użytkowych”, oraz – za Macmillanem, że „transfer technologii polega na wymianie wiedzy o istnieniu i zasadach funkcjonowania maszyn i urządzeń, jak również wymianie urządzeń samych w sobie”. Co więcej A.H. Jasiński popiera w tej kwestii stanowisko Bozeman, którego zdaniem: „transfer technologii należy traktować, jako: transfer wiedzy naukowej niezbędnej naukowcom do prowadzenia dalszych badań oraz transfer techniki rozumiany jako wiedza naukowa użyta przez naukowców i innych do nowych zastosowań” [Jasiński, 2006, s. 22].

Z kolei P. Głodek i M. Gołębiowski przez transfer technologii identyfikują przekazanie informacji niezbędnych do tego, aby jeden podmiot był w stanie powielić pracę innego podmiotu. Informacja taka może być przekazywana pod dwoma postaciami. Po pierwsze, tej o naturze technicznej (wiedza inżynierska, naukowa, standardy). Po drugie, w postaci procedur (m.in. prawnych w postaci umowy o zachowaniu poufności, patenty, licencje). Transfer technologii może zachodzić pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również pomiędzy instytucją naukowo-badawczą a przedsiębiorstwem czy też pomiędzy instytucjami naukowymi. Transfer technologii może w warunkach rynkowych przybierać zarówno formę: pasywną – gdy przedsiębiorstwo pozyskuje technologię ze źródeł zewnętrznych, nie prowadzi własnych prac badawczo-rozwojowych, jak i aktywną – gdy pozyskaniu i wdrażaniu w przedsiębiorstwie technologii z zewnątrz towarzyszą własne prace badawczo-rozwojowe [Głodek, Gołębiowski, 2006, s. 56].

Z punktu widzenia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) transfer technologii jest w najprostszym ujęciu niczym innym jak przekazywaniem wyników badań naukowych, często zapisanych w formie patentu, do wytwórcy. Podejście takie przedstawia transfer technologii jako odpłatne bądź nieodpłatne przekazanie firmie technologii opracowanej w placówce badawczej lub firmie innowacyjnej i jej zastosowanie przez przedsiębiorstwo w celach produkcyjnych [PARP ..., s. 14, 70].

Stąd, nawiązując do obecnych, kształtowanych przez innowacyjną politykę Unii Europejskiej, trendów preferujących bezpośrednią współpracę przemysłu z jednostkami sfery B+R, bez względu na kraj pochodzenia podmiotów transferu technologii, można założyć, iż powinien on być interpretowany jako:

- bezpośrednie zastosowanie wiedzy naukowej, występującej w postaci patentu, licencji czy know-how, w celu

wprowadzenia do przemysłu innowacji procesowych, produktowych lub organizacyjnych,

- bezpośrednie zastosowanie wiedzy naukowej, występującej w postaci patentu, licencji czy know-how oraz technik i technologii wytwarzania do wprowadzenia innowacji procesowo-produktowych, przy czym wiedza naukowa nie musi posiadać tego samego pochodzenia co maszyny i urządzenia, natomiast powinna posiadać funkcję wspomagającą w stosunku do transferu techniki i technologii wytwarzania.

Tak jasno sformułowane stanowisko podyktowane jest przede wszystkim warunkami pozyskania przez małe i średnie przedsiębiorstwa funduszy wsparcia z budżetu Unii Europejskiej na szeroko rozumiane inwestycje o charakterze innowacyjnym. Począwszy od 2004 roku tak w warunkach krajowych, jak i regionalnych znalazło to swoje odzwierciedlenie w Sektorowym Programie Operacyjnym – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, a także Zintegrowanym Programie Operacyjnym Rozwoju Regionalnego czy później w obszarze programów z Regionalnych Programów Operacyjnych oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Model transferu technologii oparty na przyjętych zasadach został przedstawiony na rysunku 1.

Sytuacja taka powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na włączenia technologii do swej strategii działania. Co najczęściej może być zauważalne na poziomie tworzenia modelu biznesu danej firmy (rys. 2).

Dlatego autorzy opracowania podzielają opinię, według której proces budowy strategii przedsiębiorstwa powinien być oparty na założeniu, że [Tidd, Bessant, 2010, s. 164]:

- o przewadze konkurencyjnej decydują zasoby wiedzy oraz możliwości jej rozprzestrzeniania,
- strategia innowacji powinna być kluczowym elementem składowym strategii przedsiębiorstwa,
- strategia innowacji musi odpowiadać na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa,

- wewnętrzne struktury i procesy przedsiębiorstwa muszą nieustannie równoważyć zakres oddziaływania potencjalnie sprzecznych czynników, mianowicie:

- identyfikacji i rozwoju specjalistycznej wiedzy na polu technologii, funkcji biznesu oraz produktów,
- podziale i rozprzestrzenianiu się wiedzy na te same pola.

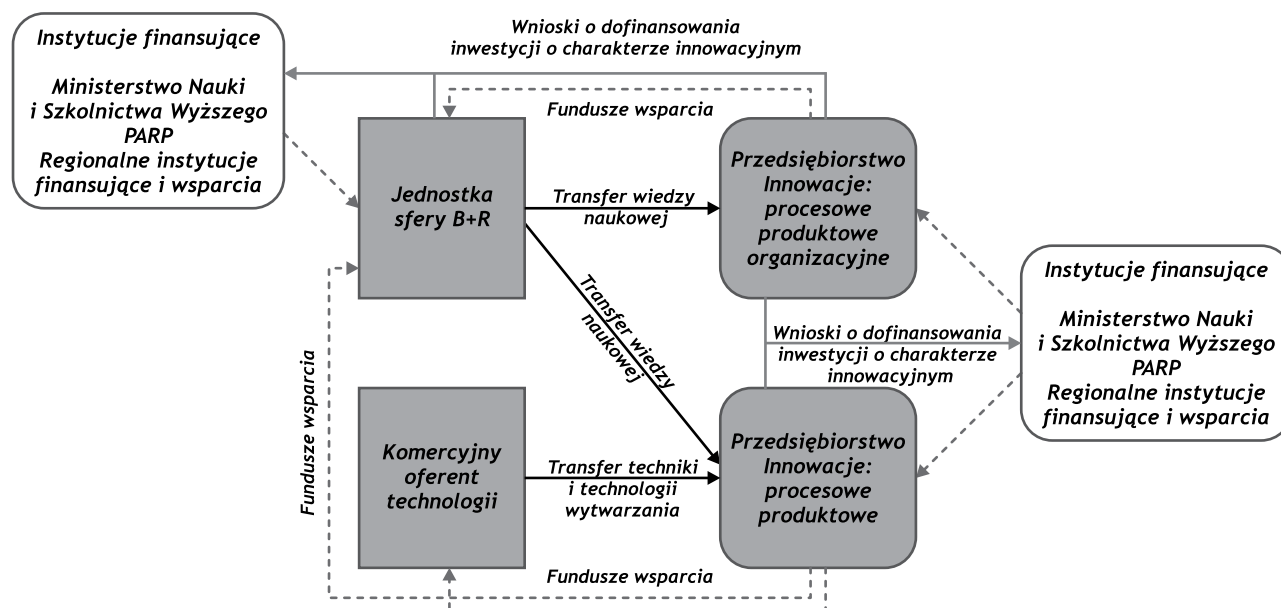
Stwarza to bowiem szanse na pełne wykorzystanie przewag rynkowych, tworzących się na skutek sprzyjającej, proinnowacyjnej polityki regionu, przy założeniu, że przedsiębiorstwo wyrobi w sobie zdolność do kooperacji i kooperacji na polu pozyskiwania i wdrażania zarówno technologii, jak i innych innowacji.

Wyniki przeprowadzonych badań

Badania, których wyniki zostały przedstawione i omówione w niniejszym opracowaniu, przeprowadzono wśród przedsiębiorstw produkcyjnych, funkcjonujących w takich dziedzinach gospodarki, jak: biotechnologia, mechatronika oraz branża tekstylna między innymi z województwa łódzkiego, które pozyskiwały środki z funduszy wsparcia na działania innowacyjne. Projekt obejmował zrealizowanie badań ankietowych, a głównym ich celem była analiza i ocena współczesnych uwarunkowań transferu technologii z jednostek sfery B+R do przedsiębiorstw [Błażlak, Owczarek, 2013]. Zakres przeprowadzonych prac obejmował m.in.:

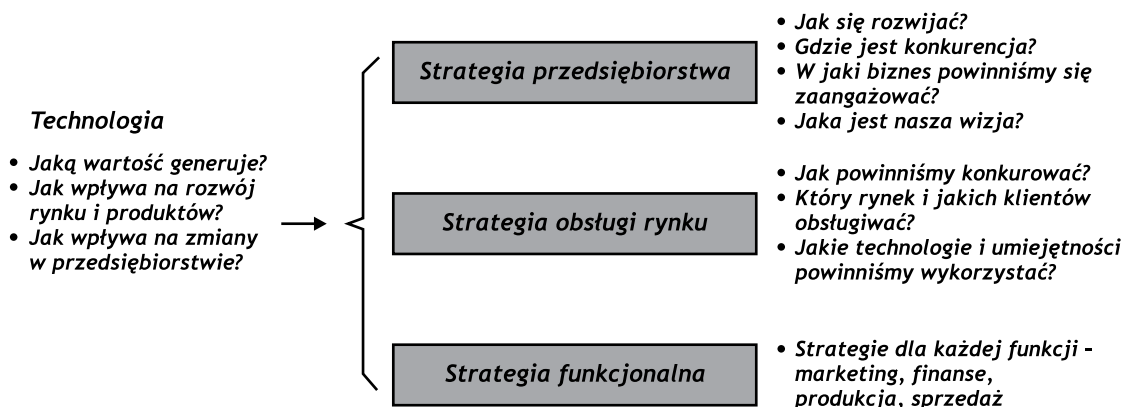
- analizę wykorzystywanej technologii i sposobów jej pozyskiwania,
- analizę barier i korzyści wynikających z dotychczasowych zakupów technologii,
- analizę strategii zarządzania technologią w przedsiębiorstwie,
- analizę innowacyjności przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego stanowią około 52% (141 przedsiębiorstw) próby wszystkich badanych przedsiębiorstw. Z czego 8,5% stanowiły duże firmy, 14,2% mikropodmioty, 47,5% małe firmy oraz 29,8% średnie



Rys. 1. Ogólny model transferu technologii w uwarunkowaniach polskiej gospodarki po 2004 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 2. Technologia a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lütolf-Carroll, 2009, s. 46]

przedsiębiorstwa. Funkcjonowały one zarówno na rynkach lokalnych, krajowym, jak i Unii Europejskiej. W mniejszym stopniu działały na innych rynkach międzynarodowych, co zostało przedstawione na rysunku 3.

Spośród analizowanych firm 55,2% małych firm wykorzystywało technologię starszą niż 10 lat, a 55% mikroprzedsiębiorstw korzystało z technologii młodszej niż 2 lata. W największym stopniu z technologii 2–3-letniej korzystało 58,3% dużych firm, co zostało przedstawione na rysunku 4.

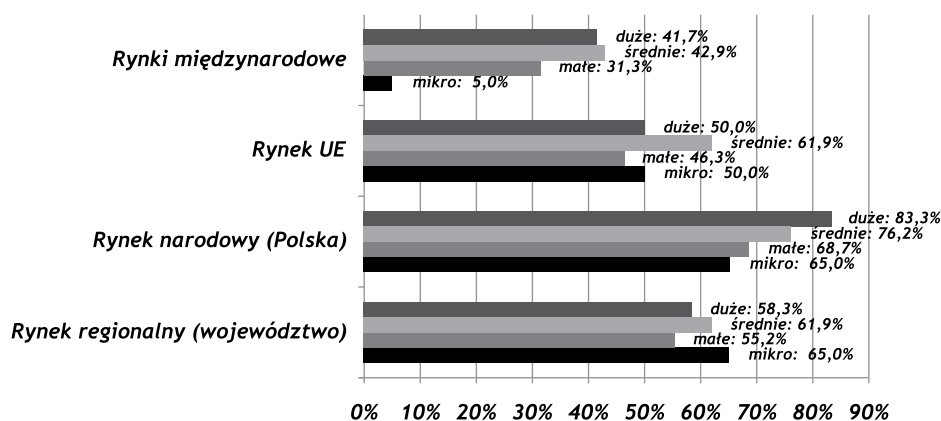
W tym miejscu należy nadmienić, że w przypadku realizacji inwestycji badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości nabywały tylko maszyny i urządzenia, zrobiło to odpowiednio 75% dużych, 78,6% średnich oraz 88,1% małych i 55% mikrofirm (rys. 5). Źródła takiego zachowania należy upatrywać przede wszystkim w chęci obniżenia kosztów wytwarzania przy jednoczesnym podniesieniu stopnia wydajności i jakości wyrobów. Zdecydowanym niepokojem napawał fakt nabywania w niewielkim stopniu maszyn i urządzeń wraz z patentami i licencjami na wytwarzanie zaawansowanych produktów, a także wynajmowania zaplecza badawczo-rozwojowego i rozwoju, opracowywania nowych produktów i technologii z jej wykorzystaniem. Sytuacja taka prowadzić może z jednej strony do pełnego uzależnienia przedsiębiorstwa od oferentów technologii, brak możliwości jej rozwijania bez ich zgody. Dodatkowo badane przedsię-

biorstwa praktycznie nie wykorzystywały możliwości, jakie niesie ze sobą praca w grupie przedsiębiorstw i wspólne wytwarzanie nowych produktów. Co wprost prowadzi do podtrzymywania modelu zamkniętych innowacji, czyli izolowania się przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju i wdrażania nowych produktów czy technologii.

W tym miejscu należy dodać, że badane przedsiębiorstwa w zdecydowanym stopniu wskazały na fakt monitorowania technologii wykorzystywanej przez konkurencję oraz liderów branży, a także analizowania wytwarzanych przez konkurencję produktów.

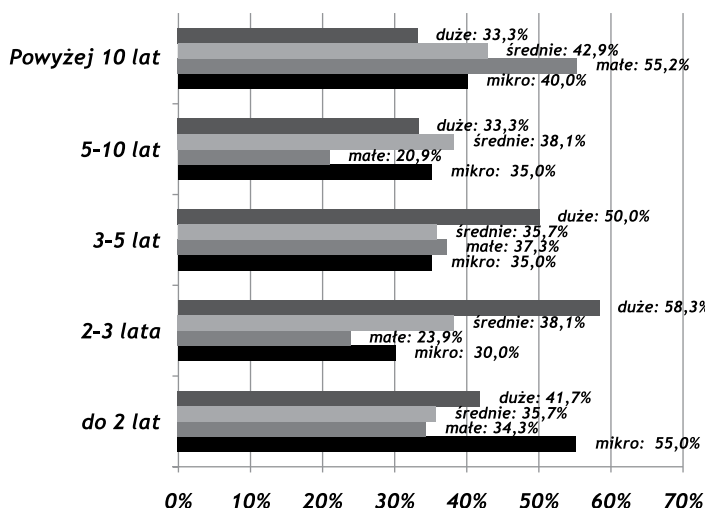
Co więcej przedsiębiorstwa te zdecydowanie deklarowały dwa przypadki rozpoczęcia inwestycji o charakterze innowacyjnym. Pierwszym z nich było realizowanie konkretnego projektu, np. finansowanego ze środków wsparcia UE, a drugim wdrażania nowych technologii zgodnie z posiadanym planem rozwoju i wdrażania na rynek nowych produktów.

Z punktu widzenia poruszanej w niniejszym opracowaniu tematyki również ciekawy wydaje się być aspekt źródeł innowacji. Dla większości badanych firm źródłami tymi były targi i wystawy, Internet oraz przedstawiciele handlowi i odbiorcy usług i wyrobów. Z kolei rodzime i zagraniczne jednostki B+R oraz szkoły wyższe praktycznie nie stanowiły takiego źródła. Sytuacja ta została przedstawiona na rysunku 6.



Rys. 3. Rynki działania przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4. Wiek wykorzystywanej technologii przez przedsiębiorstwa

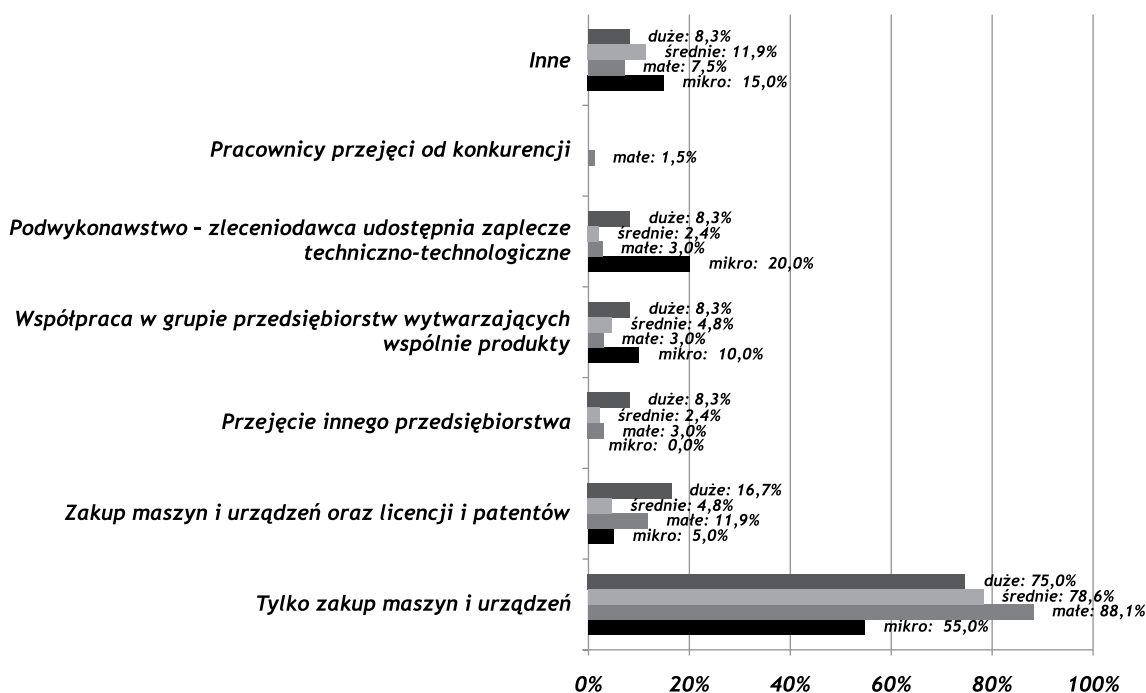
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podsumowanie

Obecnie jednym z podstawowych czynników bezpośrednio wpływających na kształtowanie się pozytywnych uwarunkowań transferu technologii jest odpowiednia proinnowacyjna polityka regionu, najczęściej postrzegana przez pryzmat funduszy unijnych przeznaczonych na inwestycje w innowacje. W przypadku województwa łódzkiego, pomimo iż w ramach projektowania w latach 2007–13 najwięcej przeznaczono na realizację III osi priorytetowej „Gospodarka, innowacyjność, przedsiębiorczość”, tj. ponad 400 mln EUR (33% ogółu), a w ramach tej osi zrealizowano ponad 700 projektów (prawie 55% ogółu) [Urbaniak, 2011, s. 5–6], tu należy jednoznacznie stwierdzić, że dotychczas nie wykształcił się mechanizm, poprzez który firmy zloka-

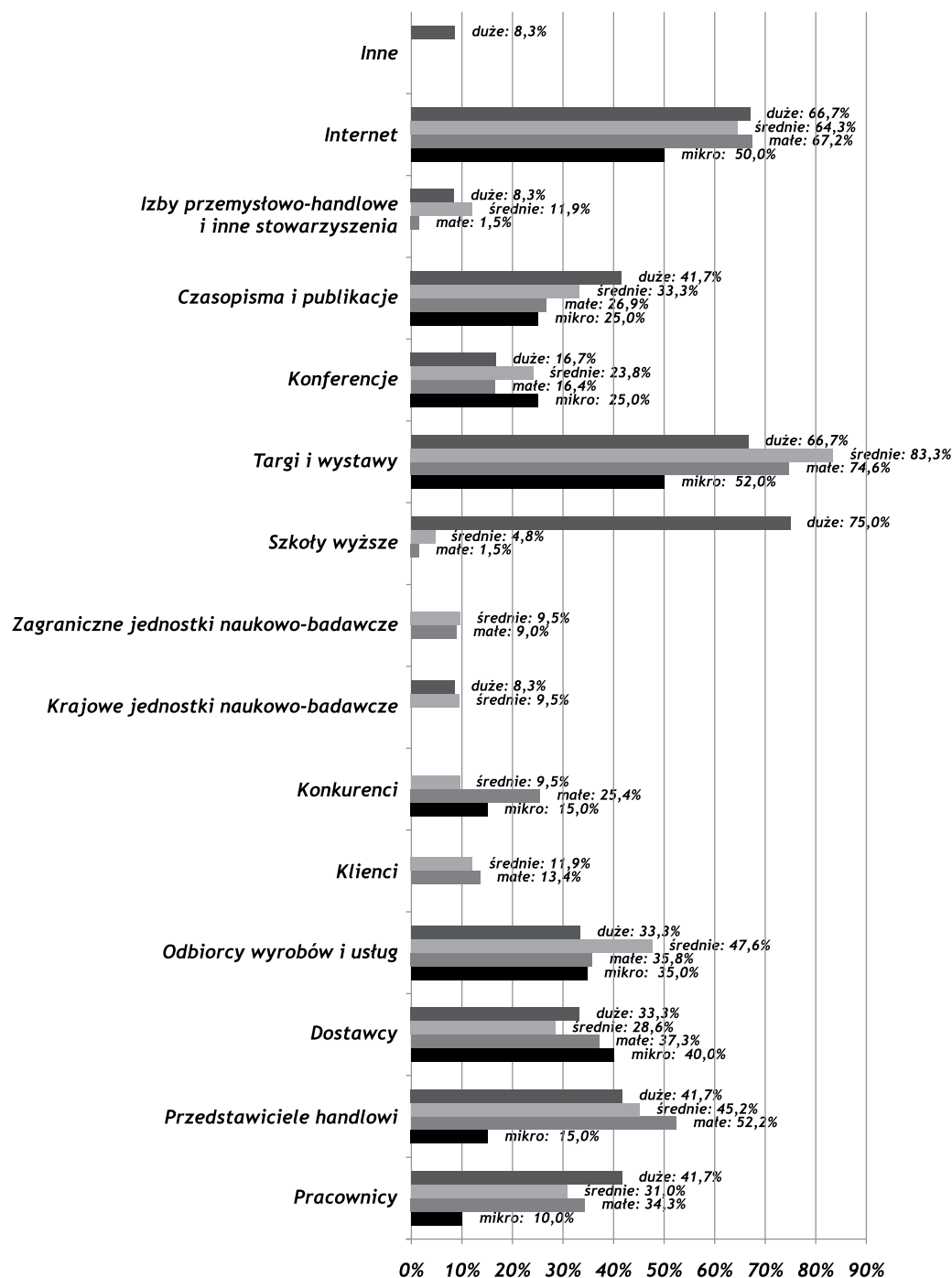
lizowane w regionie samoczynnie postrzegająby regionalne jednostki B+R oraz szkoły wyższe jako naturalne i cenne źródła innowacji.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki badań, autorzy opracowania upatrują możliwość wzrostu praktycznego wykorzystania założeń gospodarki opartej na wiedzy oraz polityki europejskiej w zakresie inteligentnych specjalizacji i otwartych innowacji jedynie w kontekście takiego dopracowania rozwiązań w zakresie regionalnych programów operacyjnych, które promowałyby rozwiązania wspierające z jednej strony wdrażanie na rynek coraz to większej liczny nowych i usprawnionych produktów (innowacji), a nie jedynie zakup najnowszych technologii celem usprawnienia procesów produkcyjnych. Z drugiej strony premiowałyby bezpośrednią współpracę na poziomie regionu jednostek



Rys. 5. Dotychczasowe pozyskiwanie technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 6. Źródła innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

naukowych i badawczo-rozwojowych oraz firm w ramach opracowywania tych innowacji.

Autorzy proponują również, aby na potrzeby kreślenia ram rozwoju regionu poprzez innowacje sam jej proces zakładał wykorzystanie zarówno metody Top-Down zawierającej elementy strategii UE w zakresie badań, jak i technologii (metoda S&T – Science & Technology zakładającej realizację badań, które mogą być wykonywane w ramach współpracy międzynarodowej, bądź wyniki, które mogą być transferowane poza granice kraju). Po drugie na poziomie beneficjentów (firm oraz jednostek otoczenia biznesu i B+R) wykorzystanie metody Bot-

tom-up, czyli analizy potrzeb organizacji ze szczególnym uwzględnieniem potencjału inteligentnych specjalizacji oraz branż wspomagających, a także jednostek sfery B+R i w oparciu o identyfikację tych potrzeb kształtowanie polityki w zakresie rozwoju regionu poprzez innowacje. Co z praktycznego punktu widzenia stwarza sytuację, w której de facto politykę proinnowacyjną kształtuje się w oparciu o wytyczne UE z bezpośrednim uwzględnieniem potrzeb przedsiębiorstw i jednostek sfery B+R. Stwarzając tym samym szansę na ukształtowanie się nowych modeli transferu technologii, które będą adekwatne do rodzaju i zakresu popytu na innowację w regionie.

Dodatkowo wskazuje się na aktywne wykorzystanie potencjału działających w regionie łódzkim platform internetowych, w tym między innymi:

- Łódzkiej Platformy Transferu Wiedzy,
 - platformy Oferty Technologicznej Politechniki Łódzkiej,
- jako narzędzia wspomagającego rozwój przedsiębiorczości oraz innowacyjności firm i jednostek sfery B+R w regionie.

dr Robert Blaźlak
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: robert.blazlak@p.lodz.pl

prof. dr hab. Andrzej Pomykalski
Spółeczna Akademia Nauk
e-mail: apomykalski@gmail.com

Bibliografia

- [1] BLAŻLAK R., OWCZAREK K., *Modele transferu technologii*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
- [2] GŁODEK P., GOŁĘBIEWSKI M., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach, Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, Tom 1, Warszawa 2006.
- [3] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, GUS, www.stat.gov.pl, data dostępu 27.10.2014 r.
- [4] JASIŃSKI A.H., *Innowacje i transfer technologii w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [5] LÜTOLF-CARROLL C., *From Innovation to Cash Flows*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009.
- [6] PARP, Katedra Zarządzania Innowacjami SGH, *Poradnik dla przedsiębiorcy, Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, Warszawa 2005.

- [7] POMYKALSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- [8] *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego RIS LORIS 2030*, http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/gospodarka/gospodarka/rsi_2030, data dostępu 25.11.2014 r.
- [9] TIDD J., BESSANT J., *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th Edition John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex 2010.
- [10] URBANIAK W., *Wykorzystanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w regionie łódzkim. Analiza na poziomie gmin i powiatów*, Łódź 2011, www.rpo.lodzkie.pl, data dostępu 25.11.2014 r.
- [11] <http://www.mapadotacji.gov.pl>, data dostępu 24.11.2014 r.
- [12] http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie/Strony/postepy_nss_23112014_24112014.aspx, data dostępu 24.11.2014 r.

Regional Conditions for Technology Transfer

Summary

The goal of every company is to achieve the best possible competitive position. Any company could achieved that by implementing the latest solutions from the fields of science and technology, thereby reducing the costs of their activities. Unfortunately, the basic problem in terms of acquisition of technology is its availability and the possibility of its further development in the area of costs incurred that is acceptable to the company. Hence, the purpose of this article is the analysis of regional conditions conducive to technology transfer processes.

Keywords

technology transfer, smart specialization, region, innovation

OD WSPÓLNOTY DO KOOPETYCJI – ZARYS EWOLUCJI (WSPÓŁ) DZIAŁAŃ ISTOTNYCH DLA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI

Janina Stankiewicz
Marta Moczulska

Wprowadzenie

Rozwój wiąże się z działaniami realizowanymi przez człowieka. Są one aktywnością, podejmowaną świadomie, by osiągnąć określony cel, efekt [Galata, 2006]. Jak wiadomo, działania te mogą być realizowane indywidualnie lub zespołowo oraz pozytywnie lub negatywnie [Czarniawski, 2002]. Niezależnie od ich rodzaju podczas podejmowanej

aktywności następuje oddziaływanie na innych, wzajemny wpływ. To właśnie w dużej mierze od podejmowanych działań i interakcji między ludźmi zależy postęp. Choć teoria C. Darwina wyróżnia rywalizację jako aktywność wspierającą ewolucję, to jednak coraz częściej wskazuje się na to, że rozwój stanowi następstwo współdziałania

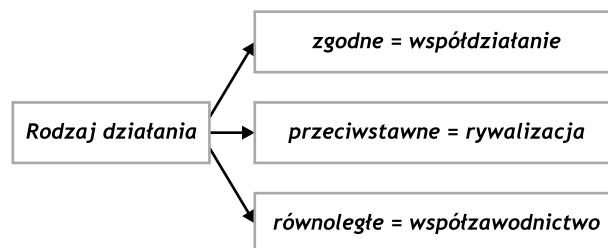
[Nowak, 2012]. Było ono esencją istnienia plemion, powstawania osad, tworzenia miast oraz źródłem wywołania rewolucji. Jak podkreślają M. Tomasello [2009] oraz A. Kohn [1992], współpraca jest naturalną skłonnością dziecka, podczas gdy rywalizacja może pojawić się wraz z rozpoczęciem edukacji szkolnej. Psychologowie wskazują, że wynika to nie tylko z warunków otoczenia (kultury), lecz również jest przejawem rozwoju danej jednostki, poprzedzającym zdolność do negocjowania, dokonywania świadomych wyborów, w tym podejmowania decyzji na temat kooperacji – czy nastąpi i na jakich warunkach. Wydaje się zatem, że jak, pisze M. Erickson [Sennet, 2012], współpraca poprzedza indywidualizację.

Zauważmy, że współdziałanie było podstawą tworzenia organizacji, a współpraca nadal stanowi istotne zagadnienie zarządzania. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na zmiany postrzegania pojęcia „współdziałania” oraz na stosunek do działań negatywnych – rywalizacji. W oparciu o analizę rozwoju zarówno ludzkości, jak i organizacji można stwierdzić, że początkowo współdziałanie oznaczało wykonywanie zadań w obecności innych osób, zaś aktualnie przede wszystkim pracę zespołową. Także działania pozytywne (współpraca) i negatywne (rywalizacja) były uznawane za wykluczające się, a obecnie zaczynają się przenikać i, jak wykazuje praktyka, służą zaangażowaniu pracowników, ich kreatywności oraz pogłębianiu wiedzy [Stankiewicz, Moczulska, 2012]. Współpraca i rywalizacja zaczynają się przenikać, występować jednocześnie – pojawia się koopetycja [Lado, 1997; Luo, 2007; Kim, Parkhe, 2009].

Uwzględniając to wszystko, założono, że zmiany w zakresie współdziałania ludzi skutkowały pojawieniem się nowych jego form. Nie zastępowały one dotychczasowych, lecz „współistniały”, tworząc poziomy współdziałania. Ich określenie, jak również przedstawienie możliwości występowania działań pozytywnych i negatywnych w organizacji stanowi zasadniczy cel artykułu. Zrealizowano go, wykorzystując metodę analizy literatury przedmiotu, ukazując ewolucję społeczeństwa z uwzględnieniem rozwoju organizacji i występujących w niej form współpracy.

Rodzaje działań uwzględniających oddziaływanie

Analizując możliwe działania człowieka, H. Czarniawski [2002] zwraca uwagę na to, że wzajemne oddziaływanie ludzi uwidaczniają się wówczas, gdy działania są zbiorowe, zależne i bezpośrednie. Zbiorowe działania oznaczają aktywność podejmowaną w obecności innych osób, zależne – wtedy, gdy jednostka utrzymuje kontakty z tymi osobami, bezpośrednio przejawiają się poprzez sposób tych interakcji, tzn. przybierają postać oddziaływania „twarzą w twarz”. Rodzaj działania, ukazujący sposób oddziaływania, wynika ze stopnia zgodności aktywności (rys. 1). W sytuacji gdy są one równoległe, występuje współzawodnictwo, przeciwstawne – rywalizacja, a zgodne – współdziałanie.



Rys. 1. Rodzaje działań uwzględniających stopień ich zgodności
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czarniawski, 2002]

Współzawodnictwo to „dążenie do przewyższenia wyników innych lub własnych osiągnięć niezależnie od zewnętrznych nakazów” [Karolczak-Biernacka, 1981, s. 24]. Wynika ono z tendencji jednostki do porównywania się i zakłada nieantagonistyczne nastawienie do pozostałych uczestników. Rywalizacja to proces walki, który związany jest z niechęcią do uzyskania przewagi przez drugą stronę [Kotarbiński, 1982; Tysza, 1998]. Oznacza ona „postępowanie agresywne, zaborcze, walkę, w której przeciwne strony dążą do wywołania ciągu zdarzeń, który umożliwia osiągnięcie postawionego celu, przy czym może być on osiągnięty tylko przez jednego z rywali” [Romanowska, Gierszewska, 1995, s. 107]. Natomiast współdziałanie bywa ujmowane jako „przyczynianie się do czegoś” [Kaczmarek, 2000] i dotyczy różnego rodzaju związków tworzonych między jednostkami lub grupami społecznymi, które dążą w tym samym czasie, do realizacji wspólnego celu lub wzajemnie umożliwiają sobie osiągnięcie rozbieżnych celów. Bazuje ono na udzielaniu pomocy.

Można zatem stwierdzić, że stopień zgodności działań (a zatem i ich rodzaj) wynika ze współzależności celów [Deutsch, Coleman, 2005], czyli postrzegania przez jednostkę powiązania między realizacją celu indywidualnego (własnego i innych) oraz głównego. Gdy powiązanie to jest postrzegane jako pozytywne (zgodne), to cel główny zostanie uznany za wspólny i nastąpi współdziałanie. Postrzeganie negatywne (przeciwstawne) traktowane jest jako wykluczenie osiągnięcia celu własnego wówczas, gdy inni zrealizują swoje. Przyczyni się ono do rywalizacji. Współzawodnictwu sprzyja równoległość celów, czyli postrzeganie, że osiągnięcie własnego celu jest możliwe także wówczas, gdy inni będą realizować swoje cele.

Uwzględniając treść zaprezentowanych definicji, można wnioskować, że tak jak rywalizacja i współzawodnictwo wydają się stanowić „proste” (jasne) sytuacje, tak współdziałanie z jednej strony ukierunkowane jest na realizację celu wspólnego i obejmuje dzielenie się wkładanym wysiłkiem, podział zadań, koordynowanie pracy, z drugiej strony jest wzmacnianiem czynności podmiotów o innych celach i w następstwie staje się zagadnieniem „złożonym”. Analizując ewolucję działań podejmowanych przez ludzi w toku ich dziejów (od wspólnoty do współpracy), można zidentyfikować różne poziomy współdziałania.

Od wspólnoty do współpracy, czyli różne poziomy współdziałania

W dziejach ludzkości wyróżnia się cztery ważne okresy, które przedstawiają rozwój społeczeństwa (tab. 1). Należą do nich: społeczeństwo tradycyjne, rolnicze, industrialne oraz postindustrialne (wiedzy). W każdym z nich występowało współdziałanie, lecz zmieniała się jego istota.

Spółczesność tradycyjne tworzyły plemiona, czyli małe zbiorowości, zorganizowane zgodnie ze stopniem pokrewieństwa i powinowactwa. Każdy członek plemienia, stosownie do swojej płci i umiejętności, miał wyznaczone zadania do indywidualnego wykonania. Natomiast główne zajęcia, którymi było zbieractwo i myślistwo, wykonywano wspólnie, tzn. w obecności innych członków plemienia. Pozycję społeczną wyznaczał wiek, który uznawano za przejaw doświadczenia. Jednocześnie wspólnota (plemię) stanowiła wartość najwyższą. Jej ochrona wiązała się z przestrzeganiem ściśle określonej tradycji (zasady, obrządku), wymaganiem bezwarunkowej przynależności oraz silnym poczuciem odrębności [Mielicka, 2002]. Występowała więc naturalna oraz mechaniczna. Współdziałanie oznaczało współzależność. Choć powstanie organizacji przypada na okres późniejszy, wydaje się, że funkcjonowanie wspólnot stanowi początek dla sposobu organizowania przedsięwzięcia.

W *społeczności rolniczym* decydujące znaczenie miała ziemia oraz praca na roli. Osady i wsie powstawały na ziemiach umożliwiających uprawę. Życie towarzyskie organizowano przede wszystkim wokół plebanii i szkoły, a dążąc do samowystarczalności dbano w nich o relacje sąsiedzkie, oparte na wzajemnej pomocy, lojalności, co kształtowało poczucie silnej odrębności tak powstałej wspólnoty [Mielicka, 2002]. Obok rolnictwa zajmowano się również rzemiosłem. Działalność gospodarcza była realizowana przez niewielkie manufaktury i warsztaty, w których podział pracy odzwierciedlał istniejącą stratyfikację społeczną. Właściciel osobiście angażował się w prowadzenie działalności, stosując paternalistyczny styl kierowania i zwracając uwagę na kształcenie konkretnych umiejętności [Morawski, 2006]. Występowały więc o charakterze nieformalnym i silnie wartościującym (na wsi), a praca rzemieślników, mająca niejednokrotnie charakter niewolniczy, polegała na realizowaniu zadań w obecności innych osób, które wykonywały własne czynności.

Spółczesność industrialne związane z rozwojem przemysłu i produkcji dla masowego odbiorcy skutkowało powstawaniem aglomeracji miejskich, urbanizacją. Trzeba dodać, że w ramach powstających miast ściierały się różne zbiorowości (społeczności), tworząc subświaty. Spowodowało to powstawanie sformalizowanych

Tab. 1. Charakterystyka zmian społeczeństw według okresów rozwoju ludzkości

	Rodzaj społeczeństwa			
	Tradycyjne	Rolnicze	Industrialne	Postindustrialne
Krótką charakterystyka	Zbieractwo /Łowiectwo plemię	Rolnictwo /Rzemieślnictwo wspólnota – wieś	Rozwój fabryk miasto	Rozwój usług globalizacja
Sposób pracy	podział zadań wg płci	niewielkie warsztaty, manufaktury proste czynności wykonawcze /konkretne umiejętności	Organizacja <ul style="list-style-type: none"> • standaryzacja • specjalizacja • formalizacja, • centralizacja 	Organizacja <ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • kreatywność • zwinność
Jednostka - społeczność - otoczenie	przynależność wg pokrewieństwa	przynależność do rodziny dysponującej ziemią, interakcje o charakterze nie- formalnym (sąsiedzi/krewni) poczucie odrębności silnie wartościującej własną	przynależność do grupy społecznej przeważa charakter formalny i pośredni sformalizowanie wzorów zachowań przedmiotowe traktowanie jednostki	przynależność do wybranej grupy społecznej indywidualność i podmiotowe traktowanie a jednocześnie „samotność w tłumie”
Rodzaj więzi	więź naturalna jednocześnie może być postrzegana jako mechaniczna	stanowiona	stanowiona	zrzeszeniowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Toffler 1987; Bednarski 1998; Mielicka 2002; Morawski 2006]

wzorców zachowań, a stosunki społeczne miały charakter formalny, pośredni i rzeczowy (znaczenie miał status społeczny oraz to, co dana jednostka może załatwić, a nie ona sama) [Mielicka, 2002]. Podobnie wzrost wielkości przedsiębiorstw przyczynił się do sformalizowania i scentralizowania organizacji. Nastąpił ściśle określony podział pracy – pracownicy fizyczni (większość) i umysłowi (specjaliści) oraz wyraźny podział ról i funkcji – rozgraniczenie na przełożonych i podwładnych, osoby podejmujące decyzje i realizujące je [Tofler, 1997]. Uwzględniając przyjmowane konfiguracje struktur organizacyjnych (liniowa, funkcjonalna, dywizjonalna) oraz dominujące w nich więzi (służbowa, funkcjonalna), można stwierdzić, że współdziałanie polegało na wykonywaniu przez jednostkę określonej części zadania, fragmentu całości, a zatem przybierało postać zależnego współdziałania zbiorowego.

Tworzące się społeczeństwo *postindustrialne* wiąże się przede wszystkim z postępem technologicznym, w tym głównie z rozwiązaniami informatycznymi i ich upowszechnieniem. Zastosowanie nowych technologii wymaga wiedzy. Staje się ona źródłem przewagi konkurencyjnej, co – biorąc pod uwagę turbulentnie zmieniające się otoczenie – wymusza zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Dążenie do szybkiego reagowania, elastyczności działania oraz kreatywności skutkuje dematerializacją struktur – ich uelastycznieniem. Powstają nowe, płaskie struktury przedsiębiorstwa nastawione na współpracę. Oznacza ona „proces, w który angażują się indywidualne podmioty lub ich całe grupy zainteresowane rozwiązaniem wspólnie postrzeganej dziedziny (kwestii) rozwojowej, rozumianej w aspekcie pozytywnym lub negatywnym” [Zmysłony, 2008, s. 47] i może przyjąć postać pracy w grupie lub zespole. W następstwie tych zmian dokonuje się upelnomocnienie pracowników [Morawski, 2006]. Jednostka zaczyna wpływać na życie zawodowe, jak również coraz bardziej świadomie podejmować decyzje. Kształtuje się grupa specjalistów, nasila się indywidualizm. Jednocześnie, wraz z przekroczeniem barier czasowych i przestrzennych, zmienia się życie społeczne – następuje formalizacja stylu życia, wzrasta bezosobowość i powierzchowność kontaktów międzyludzkich oraz upowszechnia się zjawisko „samotności w tłumie” [Mielicka, 2002].

Uwzględniając specyfikę zaprezentowanych społeczeństw, można sformułować cztery następujące po sobie rozumienia współdziałania:

1. Czynność wykonywaną przez jedną osobę w obecności innych, które wykonują odmienne zadania (społeczeństwo tradycyjne).
2. Takie same czynności realizowane przez wiele osób w tym samym miejscu (społeczeństwo rolnicze).
3. Określone zadanie wykonywane przez kilka osób, z których każda realizuje pewną jego część, czyli następuje podział czynności, składających się na zadanie. Są one wykonywane indywidualnie, a następnie „łączone” (społeczeństwo industrialne).
4. Wykonywanie całego zadania wspólnie, czyli przez wszystkich uczestników procesu (społeczeństwo wiedzy).

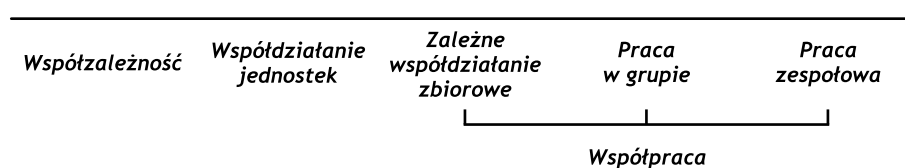
Zauważmy, że mimo zgodności celów inne są relacje między współdziałającymi podmiotami. Wzrasta ich złożoność. Współdziałanie w społeczeństwie tradycyjnym można określić współzależnością, w rolniczym – działaniem jednostek, zaś w społeczeństwie industrialnym i wiedzy – współpracą. Przy czym, w społeczeństwie industrialnym przyjmuje ona formę współdziałania zbiorowego, a w wiedzy – pracy w grupie lub pracy zespołowej. Uwzględniając powyższe, wyróżniono poziomy współdziałania (rys. 2).

W przeobrażających się społeczeństwach zachodzą zmiany w relacjach jednostka – otoczenie. Z jednostki podporządkowanej wspólnocie (społeczeństwo tradycyjne) staje się ona jednostką, która coraz bardziej może stanowić o sobie, wywierać wpływ na otoczenie (społeczeństwo wiedzy). Umożliwia to podejmowanie działań każdego rodzaju (współpracę, współzawodnicstwo, rywalizację), a zatem czyni relacje jeszcze bardziej złożone. Powstaje pytania: jak mogą one przebiegać w organizacji? kiedy kształtuje się kooperacja?

Możliwości występowania kooperacji w organizacji

Jak wiadomo, rozwój przedsiębiorstw dotyczy okresu industrialnego, a przedstawione w nim współdziałanie polega na wykonywaniu przez jednostkę określonej części zadania, która następnie jest „łączona” z innymi w całość. Zauważmy, że na tak rozumiane współdziałanie składa się również wykonywanie czynności w obecności innych, jak również podejmowanie tych samych działań przez wiele osób. W organizacjach występują zatem wszystkie poziomy współdziałania.

Tak jak współzależność (czyli czynność wykonywana przez jedną osobę wśród innych, które realizują



Rys. 2. Poziomy współdziałania

Źródło: opracowanie własne

odmienne zadania) wyklucza rywalizowanie oraz współzawodnictwo, tak współdziałające jednostki (realizują takie same zadania) mogą współzawodniczyć i/lub rywalizować. Biorąc pod uwagę specyfikę obu działań, można stwierdzić, że pierwsze jest raczej działaniem wynikającym z potrzeby porównywania się i może służyć zmniejszeniu monotonii zadań. Drugie sprzyja awansowi, lecz – ze względu na z reguły ograniczone możliwości – może powodować konflikty interpersonalne, niszczyć relacje interpersonalne, pogarszać atmosferę [Filus, 1999; Lipka, 2004].

Również zależne współdziałanie zbiorowe (wykonywanie przez pracownika fragmentu zadania), ogranicza współzawodnictwo lub rywalizowanie między współdziałającymi jednostkami. Jako że na wynik pracy składa się „połączenie” realizowanych zadań przez każdego pracownika, a od tego zależy wynik końcowy, członkowie organizacji powinni współpracować i zapobiegać podejmowaniu działań negatywnych. Wydaje się, że jedynie w przypadku współzależności czynności może wystąpić konflikt interpersonalny. Taka sytuacja może świadczyć o kształtowaniu się negatywnych osobistych relacji między pracownikami. Uwzględniając to, że tego rodzaju współdziałanie dotyczy działów/oddziałów przedsiębiorstwa, współzawodnictwo lub konkurowanie może odbywać się między różnymi jednostkami organizacyjnymi [Stankiewicz, Moczulska, 2013]. Rywalizowanie o zasoby organizacji może negatywnie oddziaływać na realizację jej celów oraz powodować „przeniesienie” sytuacji na poszczególnych pracowników, a zatem wywoływać konflikty interpersonalne [Sikorski, 2005]. Zaś współzawodniczenie jednostek organizacyjnych będzie sprzyjać polepszaniu osiągniętych wyników (efektywności, jakości). Podobna sytuacja dotyczy pracy w grupie i zespole. Przy czym, uwzględniając to, czym jest zespół, można podkreślić, że w tego rodzaju współpracy może wystąpić współzawodnictwo, lecz nie rywalizacja. Oba zaś te działania mogą dotyczyć pracy w grupie.

Podsumowując (tab. 2), warto wskazać, że w opisanych sytuacjach kooperacji różnie mogą kształtować się stosunki współpracy i rywalizacji/współzawodnictwa. Choć we współzawodnictwie zespołów dominuje współpraca, to trudno określić, jak jest w przypadku współdziałania jednostek. Wydaje się, że ten stosunek będzie miał wpływ na wynik podejmowanych działań (realizowanie celów organizacji bądź także ograniczenie jej funkcjonowania). Warto zatem dokonać analizy poszczególnych sytuacji, by szukać uwarunkowań możliwości kształtowania pożądanej umiejętności współdziałania.

Podsumowanie

Zdaniem G. Eastona oraz J. Araujo [Tidström, 2009], można wyróżnić takie typy relacji między podmiotami, jak: współistnienie, konflikt, rywalizacja (konkurowanie), współpraca i „zmowa”. Zauważmy, że oprócz pierwszego wszystkie pozostałe wymagają aktywnego uczestnictwa podmiotów. Wydaje się, że wystąpienie konfliktu oraz „zmowy” wiąże się z rywalizowaniem lub współpracą (opiera się na rywalizowaniu lub współpracy). Uwzględniając wyniki przeprowadzonej analizy ewolucji działań, można stwierdzić, że te dwa rodzaje działań przenikały się. W społeczeństwie tradycyjnym, funkcjonującym w oparciu o wzajemną pomoc, dominowała współpraca. Była ona również ważna w społeczeństwie rolniczym, lecz bazowała na więziach stanowiących, a nie naturalnych, zmniejszała zależność jednostki. Jednocześnie trzeba wskazać, że w obu społeczeństwach – z uwagi na poczucie silnej odrębności – występowało negatywne nastawienie do innych grup, co mogło skutkować konfliktami. Zmiany w społeczeństwie industrialnym sprzyjały rywalizowaniu – dotyczyło ono jednostek oraz grup. Współwystępowanie działań trwa również obecnie i z uwagi na większą indywidualizację jednostek, upowszechnianie wiedzy i postęp technologiczny staje się bardziej złożone.

Tab. 2. Występowanie kooperacji (współdziałania i rywalizacji/współzawodnictwa) w organizacji

Poziomy współdziałania	Rywalizacja między		Współzawodnictwo między	
	jednostkami indywidualnymi	jednostkami organizacyjnymi / tworzonymi grupami	jednostkami indywidualnymi	jednostkami organizacyjnymi / tworzonymi grupami
Współzależność	nie występuje			
Współdziałanie jednostek	+		+	
Zależne współdziałanie zbiorowe		+		+
Praca w grupie	+	+	+	+
Praca zespołowa		+		+

Źródło: opracowanie własne

Jak wiadomo, kooperacja dotyczy przedsiębiorstw. Z perspektywy zaprezentowanej ewolucji działań oraz z uwagi na coraz większy wpływ pracowników na funkcjonowanie organizacji w badaniach nad uwarunkowaniami pożądanej kooperacji warto uwzględnić analizę sytuacji, w których dominuje współpraca bądź dominuje rywalizacja oraz dąży się do równowagi między działaniami. Może wynik badań empirycznych wskaże potencjalny kierunek dalszego rozwoju (współ) działań?

prof. dr hab. inż. Janina Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
 e-mail: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

dr Marta Moczulska
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
 e-mail: m.moczulska@wez.uz.zgora.pl

Bibliografia

- [1] BEDNARSKI A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 1998.
- [2] CZARNIAWSKI H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002.
- [3] DEUTSCH M., COLEMAN P.T. (red.), *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- [4] GALATA S., *Uwarunkowania działań zespołowych: temperament, inteligencja, intuicja, konflikt*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2006.
- [5] FILUS M., *Dramat wspólnego pastwiska, czyli o racjonalnych granicach motywującej roli rywalizacji*, „Personel” 1999, nr 9.
- [6] KACZMAREK B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- [7] KAROLCZAK-BIERNACKA B., *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1981.
- [8] FKIM J., PARKHE A., *Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances; An Exploratory Examination*, „British Journal of Management” 2009, Vol. 20, Iss. 3.
- [9] KOHN A., *No Contest. The Case Against Competition*, Houghton Mifflin, Boston 1992.
- [10] KOTARBIŃSKI T., *Zasady sprawnego działania: wstęp do prakseologii*, PW „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1982.
- [11] LADO A.A., BOYD N.G., HANLON S.G., *Competition, Cooperation, and the search for Economic Rents; A Synthetic Model*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, Iss. 1.
- [12] LIPKA A., *Współdziałanie: zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004.
- [13] LUO Y., *A Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business” 2007, Vol. 42, Iss. 2.
- [14] MIELICKA H., *Podstawy socjologii. Mikrostruktury społeczne*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce 2002.
- [15] MORAWSKI M., *Zarządzanie wiedzą: organizacja, system, pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006.
- [16] NOWAK M.A., *Dlaczego sobie pomagamy?* „Świat nauki” 2012, nr 8.
- [17] ROMANOWSKA M., GIERZIEWSKA G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- [18] SENNET R., *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*, MUZA SA, Warszawa 2012.
- [19] SIKORSKI C., *Język konfliktu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [20] STANKIEWICZ J., MOCZULSKA M., *Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, Nr 301.
- [21] STANKIEWICZ J., MOCZULSKA M., *Wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację czy współpracę?* Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego: Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji, Łódź 2012.
- [22] TIDSTRÖM A., *Causes of Conflict in Intercompetitor Cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, 24/7.
- [23] TOFFLER A., *Trzecia fala*, Warszawa 1997.
- [24] TOMASELLO M., *Why we Cooperate*, Massachusetts Institute of Technology, London, 2009
- [25] TYSZKA T., *Jasne strony rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny” 1998, nr 41(3/4).
- [26] ZMYŚLONY P., *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.

From the Community to Co-opetition - Outline of Evolution (Inter-) Actions Relevant to the Management in Organization

Summary

This paper presents the importance of action in the development of humanity and the organization. It were distinguished rivalry, competition and cooperation as the types of activities, which influence to others participants of action. Based on the analysis of the literature is shown the evolution of positive actions and formulated interoperability levels. It shown how the various forms of cooperation can be implemented in the organization, and when it can experience rivalry or competition

Keywords

cooperation, competition, evolution, organization management

MODEL PROCESU POLITYKI INFORMACYJNEJ UCZELNI PUBLICZNEJ

*Agnieszka Kamińska
Janusz Zawiła-Niedźwiecki*

Wprowadzenie

Nauka i edukacja są dobrem publicznym, a specyfika uczelni polega na funkcjonowaniu w konsekwencji tradycji, tj. środowiskowo akceptowanego zestawu wartości. Publiczna uczelnia wyższa pełni kulturową rolę państwowotwórczą, co ma związek z procesem rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w aspekcie edukacji oraz z procesem rozwoju gospodarki i poziomu życia społeczeństwa, które czerpią z wiedzy akademickiej. Instytucja szkolnictwa wyższego jest więc jedną z najważniejszych struktur społecznych.

Spełnianie oczekiwań społecznych wymaga sprawnego komunikowania na różnych poziomach aktywności merytorycznych oraz z różnymi grupami społecznymi w zgodzie z aksjologicznymi i profesjonalnymi zasadami wzorcowego modelu polityki informacyjnej [Kamińska, Zawiła-Niedźwiecki, 2014a, s. 71–80]. Każda uczelnia publiczna powinna wskazywać strategiczne wartości, które wyznaje [Kamińska, Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 403–418].

Celem opracowania jest zaprezentowanie modelowego procesu ustanawiania i następnie prowadzenia polityki informacyjnej uczelni publicznej w zgodzie z podstawowymi zasadami takiej polityki. W kontekście wyzwań dobrego rządzenia i zrównoważonego zarządzania, które stawiane są jako postulaty zarządzania podmiotami publicznymi [Zawiła-Niedźwiecki, 2014b], kształtowanie polityki informacyjnej uczelni publicznej wymaga pogodzenia postulatu skuteczności i efektywności z postulatem racjonalnego harmonizowania praktyki operacyjnej z potrzebami interesariuszy oraz otoczenia. Zarówno znane przykłady, jak i luka pomiędzy praktyką a oczekiwaniami uzasadniają poszukiwanie modelu satysfakcjonującej polityki informacyjnej. Uczelnie publiczne są szczególnym przykładem takich potrzeb. W odróżnieniu od podmiotów administracji publicznej, które cechuje monopolistyczna pozycja, uczelnie konkurują między sobą i ich marka ma wpływ na popularność wśród interesariuszy zewnętrznych. Polityka informacyjna uczelni publicznej spełnia więc dwa główne cele: służy wypełnianiu obowiązku informacyjnego oraz jest elementem kształtowania wizerunku i marki. Jej postulatywne formułowanie i następnie operacyjne praktykowanie powinno układać się w systematycznie doskonalony proces, sterowany świadomie stosowanymi zasadami.

Pierwszym impulsem dla poszukiwania modelowego postępowania w zakresie praktykowania polityki informacyjnej opisanym w niniejszym artykule była specyficzna kultura organizacyjna uczelni publicznej, która nie zawsze sprzyja efektywności. Kwestie charakteru luki i potrzeb z niej wynikających zostały przeanalizowane tak, aby zaproponować model, który uwzględni kompatybilność i synchronizację zarówno systemów, struktur, jak i procesów. Założono, że model ten powinien opierać się na wzorcach idealnych zachowań jego użytkowników, sformułowanych w postaci zasad. Następnie w tym celu przeprowadzono badania literaturowe dotyczące dwu kwestii: (a) uwarunkowań funkcjonowania uczelni publicznych oraz (b) najnowszych koncepcji operacjonalizacji zarządzania wiedzą. Zwrócono bowiem uwagę na to, że istnieje bliski związek między prowadzeniem polityki informacyjnej a klasycznym cyklem pozyskiwania, utrwalania, udostępniania i rozwijania wiedzy. Na tej podstawie sformułowano propozycje modelu polityki informacyjnej i zasad jej prowadzenia. Koncepcja ma charakter autorski, w przekonaniu autorów spójny, tym niemniej wymaga konfrontacji z praktycznymi zastosowaniami. Z kolei w kontekście naukowym wart dalszych badań jest problem: czy praktykowanie polityki informacyjnej jest częścią zarządzania wiedzą w organizacji?

Polityka informacyjna uczelni publicznej

Gospodarka rynkowa związana jest z konkurencyjnością i dotyczy to również uczelni wyższych. Wspólnota kulturowa uniwersytetów sprawia, że konkurowanie uczelni odbywać się powinno w sposób uwzględniający relacje wszystkich przedstawicieli środowiska akademickiego oraz interesariuszy zewnętrznych. Konkurencyjność uczelni przejawia się nie tylko na polu nauki i dydaktyki, ale i w usługach dla gospodarki, administracji oraz organizacji pozarządowych. Polityka informacyjna uczelni jako podmiotu rynkowego musi uwzględniać wymogi wynikające z konkurowania z innymi uczelniami w zakresie oferty usług: edukacyjnych, badawczych, doradczych itd. [Kamińska, Zawiła-Niedźwiecki, 2014a]. Co więcej, stojąc przed koniecznością konkurencyjności, a tym samym efektywności, uczelnie



powinny prowadzić taką politykę informacyjną, w której ważne decyzje są udostępniane pracownikom i otwarcie komunikowane [Blanchard, 2007, s. 9].

Również procesy związane z internacjonalizacją, pozostające pod wpływem takich czynników, jak wzrost liczby studentów zagranicznych oraz potrzeba kształcenia kadr dla gospodarki opartej na wiedzy, wymuszają konieczność rozwoju kooperencji opartej między innymi na procesach informacyjnych [Sołek-Borowska, 2014, s. 105]. Polityka informacyjna uczelni publicznej musi uwzględniać trzy kategorie determinant: obowiązek prawny z rygoru *Ustawy o dostępie do informacji publicznej*, obowiązek moralno-wizerunkowy wyznaczany przez tradycyjną rolę społeczną uniwersytetów oraz wymogi rynku akademickiego.

Polityka informacyjna obejmuje dwa zakresy oddziaływania. Bezpośrednio zależna od uczelni jest jej działalność w zakresie informowania, natomiast zależna tylko pośrednio jest jej marka w odbiorze publicznym. Nasycenie tej polityki treścią jest zadaniem specyficznym dla danej uczelni i polega [Sołek-Borowska, 2014, s. 105]:

- na poziomie strategicznym – na określeniu, spójnie z tradycją i wizją rozwoju, wartości i celów informacyjno-wizerunkowych; wartości te powinny uwzględniać tradycję i dorobek kulturowy uczelni i jej odpowiedzialność społeczną;
- na poziomie operacyjnym – na zaplanowaniu, zgodnie ze strategią oraz obowiązkami prawnymi, cyklicznie aktualizowanego programu działań informacyjnych, kształtowania opinii i budowania marki;
- w aspekcie funkcjonalnym – na rozdzieleniu ról społecznych każdego z obszarów: nauki, dydaktyki, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, ustawowych obowiązków informacyjnych;
- w aspekcie organizacyjnym – na zadbanie o jasny podział kompetencji i odpowiedzialności oraz spójną strukturę organizacyjną;
- w aspekcie technicznym – na stosowaniu współczesnych technologii, warunkujących powszechność, zróżnicowanie i skuteczność przekazu.

Z powyższych rozważań wynika potrzeba wskazania zasad, jakimi uczelnia publiczna powinna się kierować, formułując politykę informacyjną i zabiegając o wzmacnianie siły marki.

Zasady formułowania i praktykowania polityki informacyjnej zostały szczegółowo przedstawione w innym opracowaniu autorów [Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2014b], a uwzględniają postulaty opracowań [Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2013, s. 403–418; Putman, 2007, s. 389]. Są to:

- Zasada wskazywania strategicznych wartości (*Rule of indicating strategic values*);
- Zasada zgodności polityki informacyjnej ze strategią rozwoju uczelni (*Rule of information policy compliance with the strategy of development of the university*);
- Zasada wytrwałości w przestrzeganiu i ochronie przyjętych wartości (*Rule of persistence in observing and protecting adopted values*);

- Zasada społecznej odpowiedzialności uczelni i budowania trwałych relacji z interesariuszami (*Rule of social responsibility of the University and creating solid relationships with stakeholders*);
- Zasada prymatu tradycji uniwersyteckiej nad bieżącym kontekstem politycznym i rynkowym (*Rule of academic traditions primacy and current political and market context*);
- Zasada identyfikacji oraz szczegółowej analizy interesariuszy i ich potrzeb (*Rule of identification and detailed analysis of stakeholders and their needs*);
- Zasada transparentności informacyjnej (*Rule of information transparency*);
- Zasada doskonalenia dobrego rządzenia (*Rule of good governance improvement*);
- Zasada zrównoważonego zarządzania (*Rule of sustainable management*);
- Zasada jednoosobowej odpowiedzialności za politykę informacyjną (*Rule of single responsibility for information policy*);
- Zasada utrwalania procesów i dobrych praktyk (*Rule of consolidation of processes and good practice*);
- Zasada elastyczności stosowanych środków i rozwiązań (*Rule of flexibility of applied measures and solutions*);
- Zasada nadążania za rozwojem technologicznym (*Rule to keep up with technological developments*).

Proces ustanawiania i praktykowania polityki informacyjnej

Na podstawie analizy uwarunkowań sformułowano determinanty polityki informacyjnej uczelni publicznej. W świetle zgodnego z teorią jakości systematycznie doskonalonego podejścia procesowego [Szczepańska, 2011] proponuje się kompleksowy model procesu opartego na trzech spiralach¹ działań przebiegających w odrębnych cyklach (patrz rysunek 1 oraz tabele 1 i 2). Odwołuje się on do modelu procesu zarządzania wiedzą [Zawiła-Niedźwiecki, 2014a], bowiem przemyślane informowanie jest swoistym posługiwaniem się wiedzą i powinno być przygotowywane oraz realizowane z uwzględnieniem prawidłowości i zasad zarządzania wiedzą. Dojrzała polityka informacyjna powinna być oparta na zasobach wiedzy, zaś jej formy i kształtowanie podlegają znanym prawidłowościom kreowania i transformowania wiedzy [Tabaszewska, 2012, s. 108–123].

Zwrócić należy uwagę, że paradygmat społeczeństwa informacyjnego, powstały w latach 60. XX wieku, ustanowił nowy dyskurs, w którym społeczeństwo informacyjne zaczęło utożsamiać ze społeczeństwem opartym na wiedzy [Ostrowski, 2012, s. 17–18]. Jednak dopiero właściwe rozumienie takich pojęć, jak wiedza i informacja, pokazuje zasadnicze różnice między nimi w szczególności w odniesieniu do modelu zarządzania procesem informacyjnym w uczelni wyższej. Tym samym prezentowany model odnosi się do sposobu organizacji procesu, w którym komunikacja

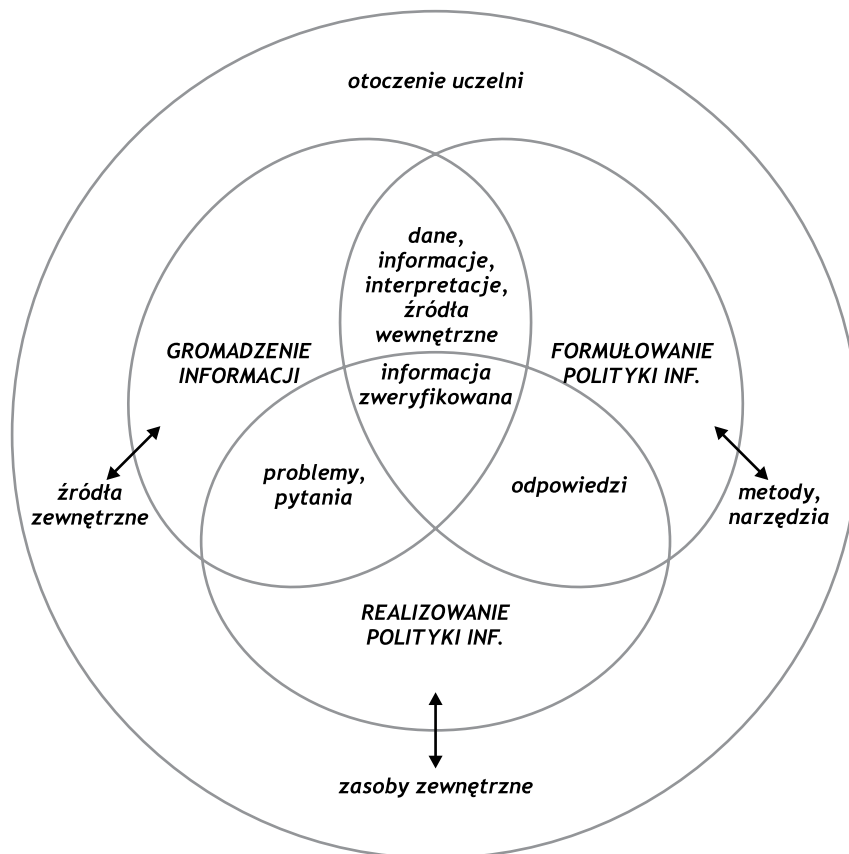
oznacza sposób przekazywania informacji koniecznej do prawidłowego funkcjonowania struktur uczelni oraz informowania społeczeństwa o jej funkcjonowaniu, jak również do zarządzania wiedzą wytwarzaną przez uczelnię oraz do przekazywania jej na potrzeby gospodarki państwa.

Podkreślić należy znaczenie komunikowania (jako procesu, którego zorganizowanie powinno zapewniać skuteczne docieranie przekazu) oraz informowania jako zapewniania jakości tego przekazu. Wobec tego ilekroć dalej jest mowa o komunikacji, to intencjonalnie chodzi też o uzyskanie jakości informacyjnej, a gdy mowa o marketingu, to szczególne znaczenie ma jego funkcja promocyjna. Osobnym zaś rodzajem komunikowania jest kształtowanie polityki informacyjnej, które odbywa się na najwyższych szczeblach zarządzania i związane jest z przekazywaniem informacji o charakterze *public relations*. Zadanie to

w organizacjach dedykowane jest osobie rzecznika (jednoosobowa odpowiedzialność).

Kompletny proces składa się z trzech spiral, które przenikają się miejscami ze sobą, co pozwala w dynamiczny sposób uzyskiwać efekty:

- zgodności polityki informacyjnej ze strategią uczelni dzięki przejrzystości i powtarzalności procesów oraz wykorzystywania funkcji audytu treści;
- doskonalenia praktykowania polityki informacyjnej w sensie uzyskiwania efektu powtarzalności postępowania dla sytuacji typowych (wypełniania obowiązków informacyjnych, spoczywających na podmiotach publicznych, reagowania informacyjnego w przypadkach powtarzalnych pytań, standaryzacji struktury komunikatów związanych z powtarzalnymi sytuacjami);
- stabilności organizacyjnej dzięki jednoznacznemu podziałowi zadań między świadomie dobrane komórki organizacyjne.



Rys. 1. Idea procesu formułowania i praktykowania polityki informacyjnej

Źródło: idea wzorowana na modelu procesu zarządzania wiedzą [Zawiła-Niedźwiecki, 2014a]

Tab. 1. Struktura procesowa prowadzenia polityki informacyjnej

Domena zarządzania przedsiębiorstwem, w tym nadzorowania polityki informacyjnej		
Domena bezpośredniego zarządzania informacją		Domena procesów biznesowych
Spirala doskonalenia gromadzenia informacji (SDG)	Spirala doskonalenia formułowania polityki informacyjnej ² (SDF)	Spirala doskonalenia realizowania polityki informacyjnej (SDR)

Źródło: opracowane w analogii do modelu procesu zarządzania wiedzą [Zawiła-Niedźwiecki, 2014a]

Tab. 2. Etapy procesu polityki informacyjnej

Etap	Charakterystyka
<p>1. (SDR) Potrzeby (sformułowane/ przewidywane).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaka informacja jest potrzebna? • Trzy rodzaje informacji: jako komunikacja w ramach zarządzania, jako przekaz wiedzy i jako komunikat oraz promocja w aspekcie marketingowym (w tym kooperacja w szerokim zakresie) • Kto takiej informacji potrzebuje? 	<p>Etap jest uruchamiany:</p> <ul style="list-style-type: none"> • decyzją działania cyklicznego (w tym obowiązkiem wynikającym ze sprawozdawczości uczelni publicznej), • jako działanie cykliczne w odniesieniu do działania marketingowego uczelni, jako uzupełnianie oferty edukacyjnej, promocyjnej i innych stałych działań związanych z budową wizerunku uczelni o charakterze informacyjnym, w tym działań przeznaczonych dla interesariuszy wewnętrznych (zgodnie ze strukturą organizacyjną), • potrzebą <i>ad hoc</i>, wynikającą np. z zapytania związanego z udzieleniem odpowiedzi w trybie informacji publicznej lub odpowiedzi na pytania ze strony mediów, • koniecznością uzupełnienia zasobu informacyjnego danej jednostki (bieżąca praca organizacyjna) przez inną jednostkę administracyjną (według struktury organizacyjnej), • decyzjami na podstawie potrzeb rozwojowych, eksploatacyjnych, inwestycyjnych, przy czym w wypadku nowych działań rozwojowych lub inwestycyjnych informacja o nich bezwarunkowo zasila bazę wiedzy marketingowej i promocyjnej. <p>Przejdzie do etapu 2 lub do etapu 17, jeśli potrzebna informacja jest już zweryfikowana.</p>
<p>2. (SDG) Identyfikowanie potrzeb (badania potrzeb, problemy, pytania).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaka informacja jest potrzebna? • Kto takiej informacji potrzebuje? 	<p>Działania mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samoistne i wynikać z zadań danego stanowiska/ komórki, które powołane jest tylko do takich zadań, • wynikiem aktywacji tego etapu w kolejnym przebiegu spirali doskonalenia, • odpowiedzią na potrzebę zgłoszoną w trybie <i>ad hoc</i> rozumianym jak wyżej.
<p>3. (SDG) Identyfikowanie źródeł potrzeb (wewnętrzne/ zewnętrzne, ludzie/ instytucje/ systemy/ dokumenty).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaka jest luka informacji? • Gdzie ta informacja się znajduje? • Kto informację może dostarczyć? 	<p>Działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wpięty odwołują się do zasobów informacji, która jest posiadana, • gdy jej brak, zmierzają do ustalenia innych źródeł informacji. Na tym etapie konieczne jest określenie zakresu udzielanej informacji. <p>W praktyce granica wobec etapu poprzedniego może być zatarta, ale bardzo istotne jest, w jakim trybie uruchomiono działania etapu poprzedniego.</p>
<p>4. (SDG) Wskazywanie miejsc informacji ukrytej.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kto jest dysponentem takiej informacji? • W jakim stopniu ma ona charakter informacji ukrytej? 	<p>Działania mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elementem systematycznego penetrowania potencjalnych miejsc informacji ukrytej (przy czym działania te w zakresie udostępniania nie mogą stanowić tajemnicy przedsiębiorstwa, a jeśli stanowią, to proces jest zatrzymywany i ogranicza się do wydania przez rektora decyzji o odmowie udzielenia informacji publicznej w trybie przewidzianym przez kpa, • odpowiedzią na konkretne, o zdefiniowanej pilności, potrzeby, w tym jako osobna kategoria – pytania <i>ad hoc</i>. (jw.).
<p>5. (SDG) Identyfikowanie beneficjentów informacji (komórki organizacyjne/ ludzie/ systemy/ dokumentacja).</p>	<p>Działania mają na celu określenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beneficjentów rutynowych, gdy poszukiwanie informacji ma charakter systematyczny, • dodatkowych beneficjentów w przypadku potrzeby informacji zgłoszonej w trybie <i>ad hoc</i>. (jw.).
<p>6. (SDG) Identyfikowanie form przekazu/ kodyfikowania/ przechowywania/ weryfikowania/ aktualizacji. Relacja między źródłem informacji a jej beneficjentem.</p>	<p>Działania mają na celu rozważenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czy ma to być relacja stała? • jakie uprawnienia, a jakie obowiązki mają jej strony? • jakie są formy przekazu? • w odniesieniu do informacji następuje podział na działania marketingowe i komunikacyjne.
<p>7. (SDG) Klasyfikowanie informacji (wydzielanie obszarów, zagadnień, problemów, pytań).</p>	<p>Prowadzony jest monitoring rodzajów posiadanej i pozyskiwanej informacji. Informacja nowa jest odpowiednio przypisywana. Ogół informacji jest cyklicznie poddawany ocenie sklasyfikowania, szczególnie informacji pozyskanej w trybie <i>ad hoc</i>.</p>
<p>8. (SDG) Organizowanie pozyskiwania informacji</p>	<p>Etapy poprzednie wskazują potrzebę transferu informacji, tj. działań formalnych, organizacyjnych i technicznych. Po tym etapie możliwe jest przejście do audytu (etap 21) lub powrót do etapu 2.</p>

9. (SDF) Określanie form przekazu/ kodyfikowania/ przechowywania/ weryfikowania/ aktualizacji)	Działania mają na celu praktyczne ustanowienie relacji, uprawnień, obowiązków i form, które zostały zidentyfikowane w etapie 6.
10. (SDF) Dobór metod i narzędzi wyszukiwania	Możliwe jest sformalizowanie wyszukiwania.
11. (SDF) Opisy obszarów informacji	<ul style="list-style-type: none"> definiuje się obszar informacji, co zawęży poszukiwania potrzebnej informacji, ujawnia się informację ukrytą, kodyfikuje się informację na poziomie obszaru.
12. (SDF) Opisy zagadnień w ramach obszarów	<ul style="list-style-type: none"> definiuje się katalog zagadnień, co zawęży poszukiwania potrzebnej informacji, ujawnia się informację ukrytą, kodyfikuje się informację na poziomie zagadnień.
13. (SDF) Opisy problemów w ramach zagadnień	<ul style="list-style-type: none"> definiuje się katalog problemów, co zawęży poszukiwania informacji, ujawnia się informację ukrytą, kodyfikuje się informację na poziomie problemów.
14. (SDF) Formułowanie odpowiedzi na pytania w ramach problemów	<ul style="list-style-type: none"> definiuje się odpowiedzi na pytania, co zawęży poszukiwania informacji, ujawnia się informację ukrytą, kodyfikuje się informację na poziomie odpowiedzi.
15. (SDF) Postępowania nietypowe (np. konsultacje)	Przeprowadzany fakultatywnie dla przypadków problemów, które są skomplikowane, nietypowe, angażujące różne zakresy danego obszaru informacji.
16. (SDR) Postępowanie związane z udzieleniem odpowiedzi	Realizowany jest proces udzielania odpowiedzi, w wypadku zapytania dotyczącego informacji publicznej (w wypadku braku zgody na jej udzielenie wydawana jest decyzja administracyjna). Cały proces administracyjny musi być zgodny z trybem kodeksu postępowania administracyjnego.
17. (SDF) Archiwowanie informacji (kopiowanie, archiwa wersji nieaktualnych)	Prowadzone są działania zabezpieczenia zasobów informacji. Kończy się spirala SDF, powrót do etapu 9 lub przełączenie do spirali SDR (etap 16).
18. (SDR) Dokumentacja korzystania z informacji	<ul style="list-style-type: none"> Porcje informacji stabilnej zostają umieszczone w zasobach potrzebnych dla poszczególnych operacji lub stanowisk, powstają wskazówki/ instrukcje jak pozyskiwać potrzebne porcje informacji zmiennej.
19. (SDR) Szkolenia z korzystania z informacji	<ul style="list-style-type: none"> przekaz zasobów informacji w różnych ujęciach, nauka korzystania z informacji skodyfikowanej, poszukiwania informacji ukrytej. <p>Etap zamyka stały zakres spirali SDR i możliwe jest przejście do etapu 19 lub powrót do etapu 1.</p>
20. (SDR) Administrowanie udostępnianiem informacji, w tym archiwizacja nie tylko w celu aktualizacji, a raczej zgodna z wymogiem archiwizacji udzielanych odpowiedzi.	Realizowane są ustalenia z etapów 6 i 9 odnośnie do techniki dostępu do informacji. Patrz postępowanie związane z udzielaniem odpowiedzi
21. (SDR) Administrowanie dostępem do informacji	Realizowane są ustalenia z etapów 5, 6 i 9 odnośnie do uprawnień dostępu do informacji.
22. (SDG) Audyt adekwatności treści/ form/ metod/ narzędzi	Dokonuje się oceny, w przypadku dostrzeżonych niedoskonałości formułuje się zalecenia. Etap ten jest realizowany tylko co jakiś czas.
23. (SDG) Audyt organizacyjnej sprawności zarządzania informacją	Dokonuje się oceny, w przypadku dostrzeżonych niedoskonałości formułuje się zalecenia. Etap ten jest realizowany tylko co jakiś czas.

Źródło: opracowano w analogii do modelu procesu zarządzania wiedzą [Zawita-Niedźwiecki, 2014a]

Prowadzenie polityki informacyjnej powinno bazować na jasnym wybraniu obszarów informacji, z których czerpać mają działania stanowiące praktykowanie tej polityki. Zajmuje się tym zwłaszcza etap 7 wyżej scharakteryzowanego procesu polityki informacyjnej. W tabeli 3 pokazano przykład wyodrębniania obszarów informacji służących polityce informacyjnej.

Działanie takie polega na przyjęciu w pierwszym kroku zestawu kryteriów (pierwszy wiersz w tabeli, gdzie kryteria nazwano ujęciami). W oparciu o poszczególne kryteria ustalany jest zbiór cech, które będą przypisywane informacjom lub zbiorom informacji tworzącym obszary informacji. To powinno zapewniać grupowanie informacji w odpowiednie kolekcje. W ramach obszarów na podobnej

Tab. 3. Przykładowy klucz wyodrębniania obszarów informacji służących polityce informacyjnej

w kontekście strategii	w ujęciu systemowym	w ujęciu funkcjonalnym	w ujęciu procesowym	w ujęciu zasobowym	w ujęciu rynkowym	w ujęciu informacyjnym	sumaryczna
Cechy (poniżej wskazano cechy przykładowe)							
<ul style="list-style-type: none"> • misja • cele • obowiązki • ustawowy 	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentalny • warunkujący • pomocniczy 	<ul style="list-style-type: none"> • nauka • edukacja • usługi 	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowy • wspierający • zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • finansowy • materialny • osobowy • informacyjny 	<ul style="list-style-type: none"> • badania • kształcenie • doradztwo • popularyzacja 	<ul style="list-style-type: none"> • dane • informacje • inteligencja 	<ul style="list-style-type: none"> • kluczowy • ważny • istotny • drugorzędny

Źródło: opracowano w analogii do modelu procesu zarządzania wiedzą [Zawiła-Niedźwiecki, 2014a]

zasadzie można prowadzić nadawanie cech i dzięki temu grupowanie informacji w ramach struktur mniejszych – zagadnień, a dalej w ramach struktur jeszcze mniejszych, tj. problemów. Ma to prowadzić do konstrukcji zasobów informacji o charakterze utrwalonej wiedzy, sprzyjającej automatyzacji utrzymywania i aktualizowania kolekcji informacji, a także generowania propozycji odpowiedzi na typowe pytania (powtarzalne lub antycypowane).

Podsumowanie

Uczelnia publiczna jest organizacją unikatową, a jej odrębność wynika z tradycji elitarności wiedzy wy-sublimowanej (nauki) i powszechnego zaufania do tej wiedzy, do sposobu jej gromadzenia oraz użyczenia jej społeczeństwu. Wyposażona w taki kapitał zaufania uczelnia ma trudny do sprostania obowiązek utrzymywania i powiększania tego kapitału przy równoczesnym współ-cześnie rosnącym zagrożeniu jego stopniowego tracenia w wyniku ogólnej erozji społecznego zaufania do wszelkich instytucji. Ważną więc jest rola informacyjna uczelni publicznej. Jej wypełnianie wymaga spójnego (organizacyjnie, treściowo i narzędziowo) postępowania zwanego polityką informacyjną, której syntetycznym miernikiem skuteczności jest marka uczelni.

Autorzy artykułu prowadzą długofalowe badania tego zagadnienia. Determinanty polityki informacyjnej i koncepcję jej modelu w ramach koncepcji zrównoważonego zarządzania przedstawili w opracowaniu [Kamińska, Zawiła-Niedźwiecki, 2014a], a w kolejnym [Kamińska, Zawiła-Niedźwiecki, 2014b] omówili zasady tej polityki.

W niniejszym artykule zaprezentowano model procesu stanowienia takiej polityki. Odwołuje się on do jednej z koncepcji operacjonalizacji zarządzania wiedzą [Zawiła-Niedźwiecki, 2014a] uznając, że praktykowanie polityki informacyjnej jest z tym tożsame. Na podstawie takiej analogii zaproponowano proces polityki informacyjnej złożony z 23 kroków działań merytorycznych podzielonych na powiązane ze sobą trzy spirale doskonalenia: gromadzenia informacji, formułowania polityki informacyjnej oraz praktykowania tej polityki. W ten sposób

uzyskuje się mechanizm organizacyjno-procesowy, który pozwala zachować spójność polityki ze strategią, powtarzalność postępowania w sytuacjach typowych oraz systematyczne rozwijanie sprawności i jakości praktykowania tej polityki.

Planowane jest w dalszym toku prac podjęcie kwestii: (a) modelowego zakresu informacyjnego, (b) szkieletu (wzorca) struktury organizacyjnej praktykowania polityki informacyjnej oraz (c) narzędzi informatycznych wspierających praktykowanie tej polityki.

mgr Agnieszka Kamińska
Instytut Studiów Politycznych PAN
e-mail: a.kaminska@rekt.pw.edu.pl

dr hab. inż. Janusz Zawiła-Niedźwiecki, prof. PW
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
e-mail: j.zawila-niedzwiecki@wz.pw.edu.pl

Przypisy

- 1) Spirala – pojęcie to współcześnie zastępuje wcześniejsze określenie – pętla lub cykl, gdyż pełniej oddaje istotę rzeczy, tj. cykliczną powtarzalność kroków postępowania oraz postęp doskonalenia w funkcji czasu.
- 2) Przez „formułowanie” należy rozumieć nie tylko pierwotne redagowanie/kompletowanie, ale i okresową aktualizację/modyfikowanie/uzupełnianie.

Bibliografia

- [1] BLANCHARD K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007.
- [2] KAMIŃSKA A., ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., *Aksjologiczne podstawy projektowania strategii organizacji w koncepcji*

- zrównoważonego zarządzania JAKAZON, [w:] KARCZEWSKI L., KRETEK H.A. (red.), *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2013.
- [3] KAMIŃSKA A., ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., *Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej w koncepcji zrównoważonego zarządzania*, [w:] *Innowacje w nowoczesnych organizacjach. Ekonomiczne i społeczne aspekty*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów 2014a.
- [4] KAMIŃSKA A., ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., *Zasady polityki informacyjnej uczelni publicznej*, [w:] STANIEC I. (red.), *Natura i uwarunkowania ryzyka*, Monografie PŁ, Wydawnictwa Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014b.
- [5] PALIWODA-MATIOLAŃSKA A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [6] PUTMAN R., *Społeczny kapitał a sukces instytucji*, [w:] SZTOMPKA P., KUCIA M. (red.), *Socjologia. Lektury*, Znak, Kraków 2007.
- [7] SOŁEK-BOROWSKA C., *Model kooperencji w sektorze edukacji wyższej – rozważania teoretyczne*, [w:] DEPTA A. (red.), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Monografie PŁ, Wydawnictwa Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- [8] SZCZEPAŃSKA K., *Zarządzanie jakością. Dążenie do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [9] TABASZEWSKA E., *Wdrażanie systemów zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [10] ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., *Operacjonalizacja zarządzania wiedzą w świetle badań Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014a, nr 1.
- [11] ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., *Propozycja strukturalizacji koncepcji zrównoważonego zarządzania*, [w:] STABRYŁA A., MAŁKUS T. (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles, Kraków 2014b.

The Model of the Information Policy Process in a Public University

Summary

This article is the third stage of our research on the patterns of good practice information policy of the public university in the context of sustainable management. So far defined model of information policy and the principles of this policy. Currently, the process model is presented to such a policy, and work is underway to model the scope of the information and the backbone of the organizational structure responsible for this policy.

Keywords

brand policy, information policy, public university, sustainable management

PRAKTYKI ZAWODOWE – NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WSPOMAGAJĄCE OBNIŻANIE KOSZTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Maciej Szafrński

Wprowadzenie

Jednym z celów zarządzania w przedsiębiorstwach jest doskonalenie efektywności ich funkcjonowania, a tym samym efektywności poszczególnych działań podejmowanych w nich. Efektywność tę można kształtować przez oddziaływanie na efekty lub koszty działań. Jedną z dróg do podnoszenia efektywności jest zmniejszanie kosztów. Jest to obecnie jeden z częściej podejmowanych kierunków działań na rzecz podnoszenia efektywności. Kiedy w przedsiębiorstwie rozpoczyna się poszukiwanie kosztów, których skalę można ograniczyć, najczęściej dość łatwo można znaleźć takie ich rodzaje. Wystarczy przeanalizować konta, przeprowadzić prostą analizę Pareto i zidentyfikować te pozycje kosztowe, które dzięki prostym zabiegom zarządczym można zmniejszyć, za-

kładając zaangażowanie kadry zarządczej oraz wcześniej zmotywowanych pracowników. Z czasem jednak proste metody obniżania kosztów stają się niewystarczające lub możliwości ich oddziaływania się wyczerpują. Wówczas można zająć się kosztami alternatywnymi, których istnienie z punktu widzenia systemu księgowego przedsiębiorstwa nie jest takie oczywiste. Inną ścieżką poszukiwania możliwości obniżenia kosztów jest dostrzeżenie występowania w przedsiębiorstwie kosztów przyszłych, tych, które nie powstały, ale mogą powstać, jeśli w porę nie podejmie się odpowiednich działań. Warto zwrócić uwagę, że jeśli przed powstaniem kosztów zauważy się, że można podjąć działania, dzięki którym te koszty nie powstaną, bez uszczerbku dla osiągnięcia celów, rodzi się wątpliwość, czy

to są koszty, czy czasami nie są to przyszłe straty, które jeśli powstały, to wynikałyby z działań, które nie byłyby potrzebne, a więc z zachowań, które w istocie działaniami nie są, jeśli uznać, że „działania to celowe i świadome zachowania się człowieka” [Szafranski, 2006, s. 11]. W tym aspekcie działania w przedsiębiorstwie na rzecz niepowstania kosztów przyszłych, należy zaliczyć do kategorii działań prewencyjnych. Działania te będą nośnikiem kosztów prewencji, ponoszonych, aby nie powstały straty z tytułu innych działań, które zauważono, że są niepotrzebne, aby osiągnąć zaplanowane cele, w tym cele finansowe. Warto podejmować takie działania prewencyjne i ponosić ich koszty, jeśli planowana wartość tych kosztów jest mniejsza niż wartość kosztów (strat?) przyszłych działań, których zbędność dostrzeżono, analizując możliwe sposoby osiągnięcia zaplanowanych celów. Działania prewencyjne i ich koszty lokuje się w obszarze zarządzania jakością.

W artykule przybliżono jedną z takich grup działań prewencyjnych, za które uznaje się organizację praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach. Praktyki te nader często postrzegane są jako po prostu obowiązkowy element kształcenia zawodowego. Autor pragnie jednak przypomnieć w artykule, że warto je uznać za działanie związane z tworzeniem wiedzy w przedsiębiorstwie, stąd rozpatrywać w aspekcie zarządzania wiedzą, jednocześnie traktując jako działanie prewencyjne w procesie zapewnienia oczekiwanej jakości zasobów ludzkich na stanowiskach pracy, jako jednego z kluczowych zasobów na wejściu do działań w przedsiębiorstwie.

Wiedza jako zasób w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiedzą jest bardzo szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. Na potrzeby problematyki poruszanej w niniejszym artykule podkreśla się wieloaspektowe spojrzenie na zjawisko wiedzy. Między innymi wiedza traktowana może być jako zasób lub jako produkt [Tuomi, 1999, s. 294; Kowalczyk, Nogalski, 2007]. Jeśli wiedzę traktować jako zasób, to lokuje się ona na wejściu do działań i związana jest z podmiotem działania, stając się jego cechą, współtworzącą jakość zasobów na wejściu do działania. Podobnie jak inne zasoby podlega ona przekształceniom, aby w całości lub w części stać się elementem rezultatów działań, w szczególności produktów na wyjściu z przedsiębiorstwa.

Istnieje cała paleta metod i narzędzi tworzenia zasobu, jakim jest wiedza. Opisywane są one w literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą. Czterdzieści dziewięć takich metod autor zebrał dla celów prowadzonych przez siebie badań. Są one prezentowane w punkcie *Opinie pracodawców na temat praktyk i praktykantów – wybrane wyniki badań* niniejszego artykułu. Za jedną z takich metod autor uznaje organizację praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach.

Praktyka zawodowa w ujęciu pedagogicznym i menedżerskim

Pojęcie praktyki zawodowej kojarzy się najczęściej z procesem kształcenia zawodowego w szkole o profilu zawodowym lub w toku studiów. Za strategiczne

kształtowanie kierunków rozwoju kształcenia zawodowego w Polsce na poziomie ponadgimnazjalnym odpowiada Ministerstwo Edukacji Narodowej, a zasady, na jakich odbywają się praktyki zawodowe uczniów, jako integralny element procesu kształcenia zawodowego, ujęte zostały w rozporządzeniu w sprawie praktycznej nauki zawodu [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej ..., 2010]. Zasady odbywania praktyk zawodowych przez studentów nakreślone zostały w Ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym” [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 ...].

Spojrzenie na praktyki przez pryzmat aktów prawnych może prowadzić do utrwalenia przekonania, że za przygotowanie ucznia lub studenta do wykonywania zawodu odpowiadają wyłącznie Państwo, a dalej szkoły i uczelnie. Te ostatnie otrzymują środki, które powinny w stu procentach pokryć koszty procesu kształcenia¹. W związku z tym, że organizacja i realizacja praktyk jest jednym z elementów tego procesu, również za praktyki powinny odpowiadać szkoły i uczelnie, zapewniając między innymi pokrycie kosztów organizacji praktyk w przedsiębiorstwach. Dalej, skoro praktyki zawodowe są etapem procesu kształcenia, to można odnieść wrażenie, że jest to problem ulokowany w pedagogice, a nie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Spojrzenie na kształcenie, w tym praktyki zawodowe będzie zawsze inne w szkole lub na uczelni i w przedsiębiorstwach. Abstrahując od niekończących się dyskusji na temat tego, kto odpowiada za jakość absolwenta, przedsiębiorcy powinni sobie zadać pytanie: jeśli procesy kształcenia w szkołach i na uczelniach nie są w ich ocenie satysfakcjonujące, to czy szkoły i uczelnie w perspektywie kilku lat będą w stanie spełnić ich oczekiwania? Być może na wszelki wypadek, wyprzedzająco, lepiej szybciej odpowiedzieć, że nie i przystąpić do działań prewencyjnych, w zakresie uzasadnionym planami tworzonymi w przedsiębiorstwie. Czy efekty procesów kształcenia, w tym praktyk zawodowych, interesują przedsiębiorców? Gdyby ich nie interesowały, nie narzekaliby na niską jakość przygotowania absolwentów do wykonywania zawodu. Dlaczego więc z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem tak ważne jest „właściwe” przygotowanie absolwentów do zawodu? Bo jeśli przedsiębiorca otrzyma właściwy zasób na wejściu do działań, to nie musi przed użyciem go dodatkowo „obrabiać”. Ta obróbka kosztuje i jeśli nie trzeba jej wykonywać, to przedsiębiorca oszczędza czas i pieniądze. I tu w zarządzaniu wiedzą wkracza zarządzanie jakością. Przedsiębiorcy, którzy traktują szkoły i uczelnie jako dostawców biznesowych specyficznego zasobu, jakim jest wiedza, chcieliby otrzymać na wejściu wysokiej jakości „wsad”, który wprost mogliby wykorzystać w procesach produkcyjnych lub usługowych. Jeśli będzie on wybrakowany lub będzie go za mało, muszą podejmować działania naprawcze u siebie w przedsiębiorstwie lub wręcz nie mogą rozwijać produktów, które na rynku mogłyby zostać sprzedane (bariera wiedzy). Przedsiębiorcy przy istniejącym systemie podatkowym zapłacili już dostawcy (szkole, uczelni) za wiedzę i niestety często nie otrzymują dostawy zasobu jakości, której oczekiwali. I za bardzo nie mają jak reklamować dostawy i żądać zwrotu środków. Płacą więc dwa razy. Ale czy czasami także nie z powodu własnych

zaniechań? Czy zawsze precyzyjnie określają i komunikują swoje potrzeby dotyczące wiedzy absolwentów, czy zawsze precyzyjnie analizują rynki, na których funkcjonują? Często nawet nie potrafią. W sytuacji kiedy na polskim rynku ponad 95% przedsiębiorstw to mikroprzedsiębiorstwa, ujawniają się tu ograniczenia typowe dla tej grupy podmiotów: brak wiedzy z zakresu zarządzania, nieumiejętność stosowania metod zarządzania, brak czasu na ich stosowanie, brak możliwości zastosowania rozwiązań organizacyjnych z zakresu zarządzania wiedzą z powodu braku środków itp.

Jeśli poziom jakości procesów kształcenia jest wysoki, a przedsiębiorcy nie są zadowoleni, to:

- a) albo poziom jakości kształcenia jednak nie jest wysoki, jeśli przyjąć, że jakość definiuje klient, i jeśli przyjąć, że klientem jest przedsiębiorca,
- b) albo przedsiębiorcy mają niski poziom wiedzy o tym, jak funkcjonować na rynku i swoje niepowodzenia zrzucają na inne podmioty w otoczeniu, to jednak świadczyłoby o niskim poziomie jakości procesów kształcenia ustawicznego, przynajmniej w odniesieniu do grupy menedżerów i przedsiębiorców.

Jeśli poziom jakości procesów kształcenia jest niski i w opinii przedsiębiorców taki pozostanie, to przedsiębiorcy muszą podjąć dodatkowe działania we własnym zakresie, aby ponosząc koszty działań prewencyjnych, unikać większych strat z tytułu niedoboru wiedzy w późniejszym czasie².

Z tych rozważań bierze się postrzeganie praktyk zawodowych jako działań prewencyjnych w przedsiębiorstwie.

Praktyki zawodowe jako działanie prewencyjne w przedsiębiorstwie

Jeśli z punktu widzenia przedsiębiorcy wiedza absolwenta nie jest satysfakcjonująca, a przedsiębiorca chce, żeby poziom jej jakości był wyższy i zda sobie sprawę, że szkoły i uczelnie nie zapewnią tego wyższego poziomu, wówczas powstaje problem decyzyjny, jakie działania podjąć, żeby ten poziom podnieść. Zasadne jest oddziaływanie na proces kształcenia. Wywarcie wpływu na ukształtowanie wiedzy ucznia lub studenta, który mógłby zostać zatrudniony, obniży koszty adaptacji absolwenta w przedsiębiorstwie. Jeśli przedsiębiorca zauważy, że oddziaływanie na szkoły lub uczelnie jest niewystarczające, pozostaje mu oddziaływać na ucznia lub studenta, omijając w ten sposób nieskuteczny i nieefektywny, z jego punktu widzenia, system kształcenia. Jest oczywiste, że przedsiębiorca nie będzie naprawiał systemu kształcenia, ale może zacząć zabezpieczać swój interes. Jednym z narzędzi, które udostępnia mu, jego zdaniem, zbyt niskiej jakości system kształcenia, jest praktyka zawodowa. Okres tej praktyki pozwala na kontakt z uczniem lub studentem, ale żeby był on efektywny, w przedsiębiorstwie niezbędne jest przygotowanie procesu praktyki zawodowej, począwszy od naboru, a skończywszy na dalszym utrzymaniu relacji z uczniem lub studentem po praktyce, co uprawdopodobni ostateczne zatrudnienie jeszcze ucznia czy studenta lub już absolwenta. Aby wykazać gotowość poniesienia

we własnym zakresie kosztów opieki nad praktykantem, niezbędne jest dostrzeganie zarówno wartości krótkoterminowych, jak i przyszłych korzyści wynikających z tej opieki.

Po pierwsze, powstaje pytanie o wartość pracy, którą wykona praktykant w czasie praktyki. Przedsiębiorca powinien określić, w jakim stopniu powinien się zwrócić koszt opieki już w czasie praktyki i pod tym kątem najpierw zaplanować zakres prac, które ma wykonać praktykant, a dalej zorganizować proces rekrutacji w taki sposób, żeby przyjąć praktykanta, który będzie zdolny wykonać zaplanowane prace. Może okazać się, że wartość wykonanych prac przez praktykanta będzie mniejsza niż koszty poniesione przez przedsiębiorcę w związku z przyjęciem praktykanta na praktyki.

Po drugie więc, powstaje pytanie, jakie korzyści z tytułu przyjęcia praktykanta można osiągnąć w dłuższym okresie, wykraczającym poza okres praktyki zawodowej.

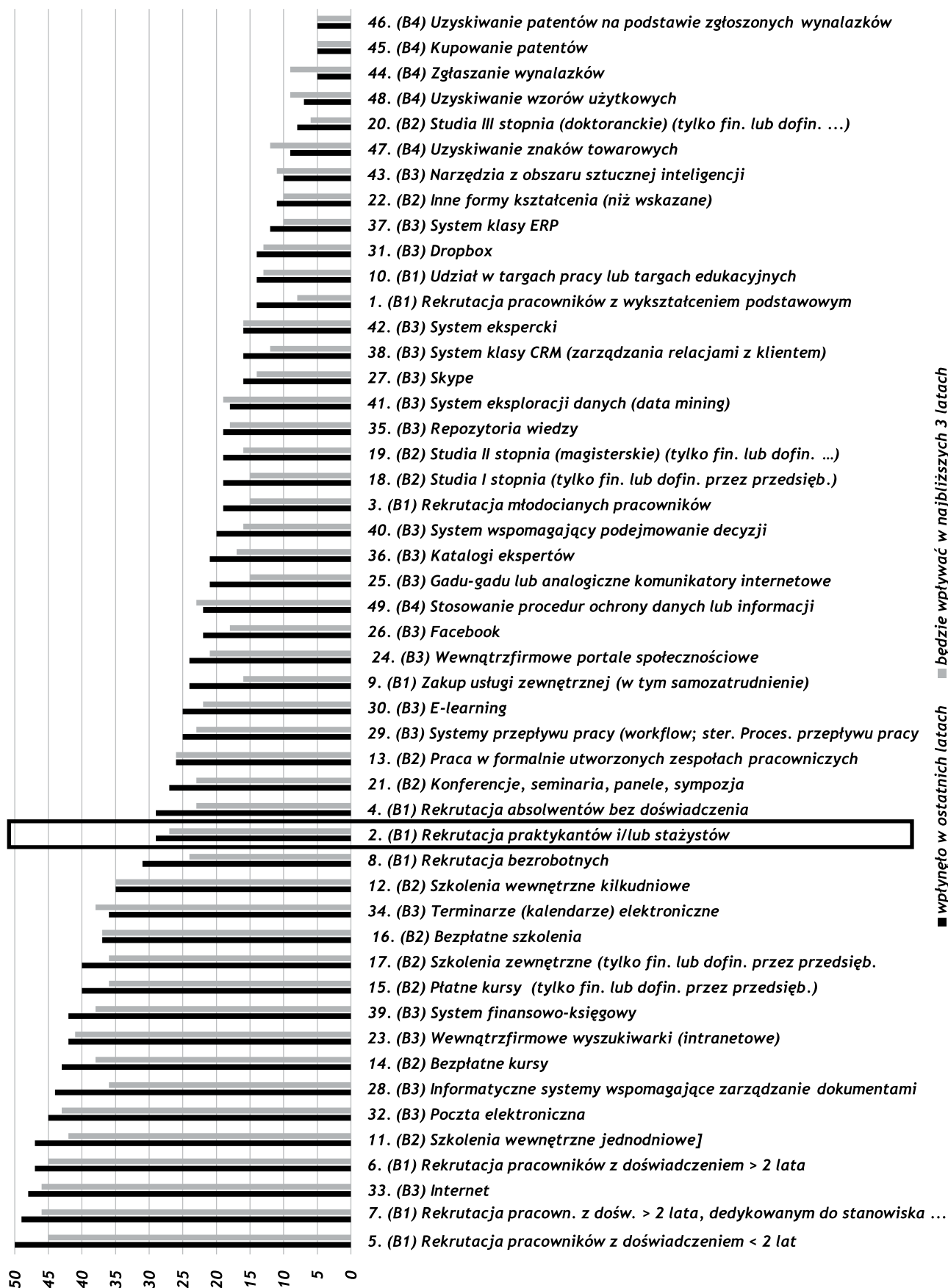
Przyjęcie perspektywy, w której praktyka jest rozpatrywana jako przedsięwzięcie prewencyjne, ułatwia zmianę myślenia o tym często niedocenianym okresie kontaktu przedsiębiorstwa z potencjalnym pracownikiem. Praktyka w przedsiębiorstwie przestaje być zagrożeniem dla sprawnego przebiegu procesów na stanowiskach pracy, a staje się jedną z szans na poprawienie w dłuższym okresie rentowności przedsiębiorstwa.

Opinie pracodawców na temat praktyk i praktykantów - wybrane wyniki badań

Warto w tym miejscu przybliżyć opinie i oceny na temat praktyk i praktykantów zebrane w ramach dwóch badań z udziałem pracodawców, przeprowadzonych przez autora.

Pierwsze dotyczyły oceny praktyk w laboratoriach praktyk stworzonych na Politechnice Poznańskiej we współpracy z Samorządem Województwa Wielkopolskiego w ramach projektu „Czas zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe”³. Przy okazji tych badań poproszono między innymi przedstawicieli przedsiębiorców o opinie na temat praktykantów i praktyk. Badania miały charakter wywiadów grupowych, w których uczestniczyło siedemnastu przedstawicieli pracodawców⁴. Drugie badania były poświęcone akceleracji tworzenia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach. W badaniach realizowanych kombinowaną metodą ankiety audytoryjno-internetowej oraz wywiadu grupowego wzięło udział 59 przedstawicieli pracodawców. Oba badania przeprowadzono w 2014 roku.

Po zadaniu pytania, jaki powinien być praktykant, pracodawcy często zwracali uwagę, że w pierwszej kolejności powinny charakteryzować go pasja i zainteresowanie. Jego zainteresowania powinny być związane z kierunkiem kształcenia, który wybrał („żeby się interesował przede wszystkim tym, co będzie robił”). Powinien interesować się tym, co się dzieje w branży, przeglądać wiadomości branżowe, czytać blogi tematyczne, orientować się, kto dostaje, jakie nagrody w konkursach branżowych. Badani przedstawiciele pracodawców są przygotowani,



Rys. 1. Wyniki badania oceny wpływu wybranych działań z obszaru zarządzania wiedzą na skrócenie czasu pozyskania wiedzy w podmiotach gospodarczych [N = 59]

Źródło: opracowanie własne

że praktykanci, zarówno uczniowie, jak i studenci, nie będą w pełni przygotowani do pracy na stanowiskach pracy w ich przedsiębiorstwach, ale zależy im, żeby cechowała ich chęć poszukiwania i radość z zajmowania się zagadnieniami z branży, którą wybrali („[pracodawcy] szukają takich ludzi zafiksowanych, zaciekawionych, bo wychodzą z przeświadczenia, że wszystkiego można się nauczyć szybciej lub wolniej, a na pewno szybciej, jeżeli ktoś jest zainteresowany tematem, zgłębia go, bawi się jakby tym, co robi”, „nie muszą być superutalentowani, oni muszą po prostu chcieć”).

Badani przedstawiciele pracodawców oczekują od praktykantów orientacji w problematyce, która wynika z kierunku ich kształcenia. Za przykład może tu posłużyć wypowiedź jednego z badanych, który odniósł się do branży informatycznej, gdzie praktykanci powinni „rozróżniać obszary specjalizacyjne”, „umieć rozróżnić każdą z tych części informatyki, wiedzieć, co to jest programowanie baz danych, a co tworzenie sieci itd., a dla nich to się troszeczkę rozmywa, wydaje się, że nie są świadomi tych różnic. Chodzi o to, żeby oni potrafili zrozumieć, że muszą sobie znaleźć dziedzinę w tym wszystkim”.

Jak widać, pracodawcom zależy, aby praktykanci posiadali nie tylko umiejętności i chęci, ale także dysponowali wiedzą, na poziomie umożliwiającym orientowanie się w problemach branży („Wiedza dzisiaj w tym obszarze to jest wiedza, która się zmienia, natomiast zasady się nie zmieniają. Jak ktoś będzie wiedział po co jest router, to czy będzie to router A, B czy C, tego się dowiedzą, jeśli będą chcieli, natomiast ani my ich tego nie nauczymy, ani szkoła, oni będą musieli nauczyć się tego sami, pytanie czy będą chcieli?”). Część pracodawców jest przekonana, że obecni uczniowie w miarę nabywania doświadczenia staną się profesjonalistami, gdyż bez doświadczenia trudno jest w pełni świadomie reagować na stanowisku pracy („Młode pokolenie jest takie, jakie jest, możemy narzekać że jest takie ..., musimy to przyjąć, że tak jest, ale mimo wszystko oni się zmieniają za jakieś 10–15–20 lat Dzisiaj te maszyny takie drogie obsługują ludzie po zawodówkach, ale często z 20-letnim doświadczeniem życiowym, i [wtedy] są lepiej zorientowani w tym, co robią, po co to robią, niż inżynierowie, dlatego że czasami taka osoba po 20 latach pracy w tym miejscu pracy sama doskonale wie, po co to robi, natomiast osoba, która przyjdzie zaraz po politechnice z doktoratem czy czymś jeszcze i nawet doświadczeniem zawodowym [to] zepsuje, bo nie będzie wiedziała, po co to robi”).

W badaniu dotyczącym akceleracji tworzenia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach respondentów poproszono między innymi, żeby ocenili, które wskazane w pytaniu działania z obszaru zarządzania wiedzą wpływały, a które z nich będą wpływały w przyszłości (w najbliższych trzech latach) na skrócenie czasu pozyskania wiedzy w reprezentowanych przez respondentów przedsiębiorstwach. Jako jedno z działań przedstawionych do oceny w pytaniu wyróżniono „rekrutację praktykantów i/lub stażystów”. Na rysunku 1 przedstawiono, w jakim stopniu istotne dla przedstawicieli pracodawców jest to działanie w aspekcie jego wpływu na przyspieszanie pozyskiwania

wiedzy w przedsiębiorstwie. Jak można zaobserwować, badani ocenili jego wpływ jako dość znaczny zarówno w przeszłości, jak i w przyszłości. W kolejnych badaniach warto zadać pytania szczegółowe, aby dowiedzieć się, jakie korzyści pracodawcy dostrzegają z tytułu przyjmowania praktykantów, w szczególności, jak rozumieją przyspieszenie pozyskania wiedzy z tytułu przyjęcia praktykanta lub stażysty.

Praktyki zawodowe jako źródło obniżenia kosztów w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwach stosowane są różne rachunki kosztów. W sposób najbardziej ogólny można je podzielić na tradycyjne i nowoczesne [Mantura i in., 2010, s. 33–51]. Jednym z nowoczesnych rachunków jest rachunek kosztów jakości (RKJ) [Szafranski, 2007, s. 182–211], najczęściej stosowany w przedsiębiorstwach o dużej świadomości wpływu jakości na ich pozycję rynkową. Często wdrożenie rachunku kosztów jakości jest konsekwencją wcześniejszego wdrożenia systemu zarządzania jakością. Odpowiedź na pytanie, jak skutecznie działać w aspekcie jakości, staje się niewystarczająca. W przedsiębiorstwach rodzi się pytanie o efektywność działań jakościowych. Wdrożenie RKJ, niezależnie od dokładniejszego spojrzenia na koszty jakości, stwarza możliwość pogłębienia w przedsiębiorstwie analizy kosztów w ogóle. Przyjęcie optyki jakościowej w procesie analizy kosztów pozwala na zaobserwowanie zjawisk, które przy zastosowaniu tradycyjnego rachunku kosztów są niezauważalne. Tak też dzieje się w obszarze zarządzania wiedzą. Jest ono jedną z możliwych metod zarządzania, jaką można stosować w przedsiębiorstwie. Łączne zastosowanie zarządzania wiedzą i zarządzania jakością, gdzie to drugie staje się metodą wspomagającą opis zjawisk w przedsiębiorstwie ujmowanych w aspekcie zarządzania wiedzą, pozwala wyraźniej dostrzec możliwości obniżania przyszłych kosztów.

Najczęściej koszty jakości identyfikowane w RKJ to część kosztów księgowych przedsiębiorstwa, najczęściej kosztów podstawowej działalności operacyjnej (rys. 2).

Koszty jakości, zgodnie z często stosowanym modelem PAF, dzielone są na koszty: prewencji (P), badania i oceny (lub oceny i kontroli) (A), niezgodności (F). Jedną z kategorii kosztów prewencji stanowią koszty szkoleń i koszty rekrutacji, gdyż w zarządzaniu jakością przyjmuje się, że prawidłowy dobór pracowników na stanowiska pracy oraz właściwie zaplanowane i przeprowadzone ich szkolenia zmniejszają ryzyko nieprawidłowego wykonywania pracy, a tym samym zmniejszają ryzyko wystąpienia niezgodności w procesach, relacjach, a w ostateczności w produktach. Mniejsza liczba niezgodności prowadzi do powstawania niższych kosztów niezgodności. W układzie rodzajowym stanowią one składowe rodzajów kosztów, a w układzie kalkulacyjnym albo ewidencjonowane są jako składowe poszczególnych kosztów księgowanych w zespole 5 kont, albo bywają wyróżniane na specjalnie utworzonych w tym celu kontach [Szafranski, 2007, s. 115–136].

Jak wykazano wcześniej, praktyki zawodowe z punktu widzenia przedsiębiorcy powinny być postrzegane

KOSZTY	Koszty podstawowej działalności operacyjnej	Koszty prewencji	KOSZTY JAKOŚCI
		Koszty oceny i kontroli	
		Koszty związane z niedogodnościami	
		Pozostałe koszty podstawowej działalności operacyjnej	
	Koszty pozostałej działalności operacyjnej		
Koszty działalności finansowej			

Rys. 2. Koszty prewencji i niezgodności w strukturze kosztów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

jako działania prewencyjne. Skuteczne zarządzanie nimi spowoduje, że będą one przyczyniać się do zmniejszenia kosztów niezgodności w przedsiębiorstwie, ale także do zmniejszenia kosztów innych działań prewencyjnych, na przykład takich jak szkolenia pracowników po przyjęciu do pracy lub adaptacja na stanowisku pracy. Koszty obsługi praktyk zawodowych w przedsiębiorstwie można traktować jako element kosztów budowania relacji z potencjalnymi pracownikami. Na marginesie warto zauważyć, że pozostawanie w relacjach z młodymi ludźmi służyć może także budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa (działania marketingowe, w szczególności PR, w tym budowanie wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej). Oczywiście, wartość wynikającą z promocji utrzymywania takich relacji warto oszacować, jednocześnie kalkulując koszty promocji istnienia takich relacji.

Treści rozszerzające zagadnienie kosztów działań prewencyjnych w aspekcie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach czytelnicy znajdą w artykule pod tytułem „Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia Wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego” [Szafranski, 2013, s. 55–67].

Podsumowanie

Poszukiwanie w przedsiębiorstwach sposobów na doskonalenie działań proefektywnościowych wiąże się dziś z koniecznością coraz bardziej precyzyjnego identyfikowania czynników sukcesu w tym zakresie. Okres prostych i szybkich działań na rzecz zwiększenia efektywności można uznać – zdaniem autora – za historyczny. Oddziaływanie wyłącznie na majątek przedsiębiorstwa lub koszty podstawowej działalności nie jest wystarczające, aby podnosić rentowność organizacji w stopniu zapewniającym konkurencyjność na rynku. Niezbędne jest sięganie po nowoczesne metody zarządzania, takie jak zarządzanie wiedzą czy zarządzanie jakością, w tym szczególne rozwiązania, które są możliwe dopiero przez ich łączne, przemyślane, celowe zastosowanie. Dopiero wieloaspektowe spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa umożliwia

dostrzeżenie potencjalnych źródeł prowadzących do zwiększenia efektywności, na przykład w wyniku obniżenia kosztów.

Działaniem, które może wspomagać obniżanie kosztów w przedsiębiorstwie, jest organizacja praktyk zawodowych, które z jednej strony stanowią narzędzie wspomagające zarządzanie wiedzą, a z drugiej, działania prewencyjne w aspekcie zarządzania jakością. W artykule przybliżono sposób ujmowania praktyk zawodowych, którego przeniesienie do przedsiębiorstw powoduje dostrzeganie kategorii kosztów, jakie bez proponowanego podejścia nie mogą zostać zidentyfikowane w zbiorze wszystkich kosztów. Zidentyfikowanie w przedsiębiorstwie kosztów praktyk zawodowych oraz kosztów niezgodności z tytułu zaniechania ich realizacji lub nieprawidłowego zarządzania nimi, rzuca nowe światło na znaczenie tych praktyk w przedsiębiorstwach w procesach zarządzania wiedzą, która jako zasób na wejściu do przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy stanowi jeden z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej.

dr inż. Maciej Szafranski
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: maciej.szafranski@put.poznan.pl

Przypisy

- 1) W przypadku studiów mowa oczywiście o kształceniu na studiach dziennych.
- 2) Nie należy zapominać, że funkcja dydaktyczna nie jest jedyną funkcją spełnianą przez uczelnie. Student w trakcie studiów przygotowuje się do wykonywania zawodu, ale także ocenia, czy nie powinien wybrać ścieżki naukowej. Nie wszystkie treści mają charakter praktyczny. Rolą uczelni jest także pobudzać nowe kierunki rozwoju, a przenikanie rozwiązań czy koncepcji do praktyki trwa czasami latami, co nie oznacza, że nie należy tych procesów akcelerować.
- 3) Autor w projekcie przyjął rolę koordynatora zadań Politechniki Poznańskiej (www.zawodowcy.org).

4) Badania będą trwały do 30.06.2015 roku, obejmując docelowo 50 respondentów, stąd w artykule prezentowane są częściowe wyniki pochodzące z trzech spośród piętnastu zaplanowanych wywiadów.

Bibliografia

- [1] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] MANTURA W., SZAFRAŃSKI M., BONDAROWSKA K., BRANOWSKI M., GOLIŃSKI M., MIĄDOWICZ M., *Rachunkowość zarządcza. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [3] *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie praktycznej nauki zawodu*, Dz.U. Nr 244, poz. 1626.
- [4] SZAFRAŃSKI M., *Elementy ekonomiki jakości w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
- [5] SZAFRAŃSKI M., *Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia Wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego*, [w:] BORYS T., ROGALA P. (red.), *Pracownik w systemach zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55–67.

- [6] SZAFRAŃSKI M., *Skuteczność działań w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- [7] TUOMI I., *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis, Helsinki 1999.
- [8] *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz.U. Nr 164, poz. 1365.

Internships - The Tool which Supports Costs Lowering in the Enterprises

Summary

In this article the problem of organising internships in the aspect of costs lowering in enterprises is described. Internships are presented as a tool of knowledge management and on the other side as a preventive activity in the aspect of quality management. Some author's research results are described, showing opinions of entrepreneurs about internships, trainees and the influence of internships on acceleration of the formation of knowledge resources.

Keywords

knowledge management, quality management, costs, internships

INFORMACJA W BIZNESIE – ASPEKTY NAUKOWE

Waldemar Gajda

Wprowadzenie

Informacja, jak również procesy informacyjne, stanowią jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie na współczesnym wysoce konkurencyjnym rynku. Obecnie informacja, oprócz kapitału, jest identyfikowana przez wielu ekonomistów jako najważniejszy czynnik wytwórczy. Tak więc, klasyczne trzyczynnikowe ujęcie zasobów, na bazie których wykreowane zostały najważniejsze prawa i teorie ekonomiczne, może odejść w zapomnienie.

Od dziesiątków lat menedżerowie wiedzieli, że informacja jest ważnym elementem zarządzania, ale dopiero od czasu, gdy zaczęto postrzegać ją jako dający się wyodrębnić czynnik wytwórczy, stała się przedmiotem badań ekonomistów, ale i specjalistów z wielu innych dziedzin nauki [Kurek-Kokocińska, 2004, s. 18].

Również ten artykuł wpisuje się w rozważania naukowe dotyczące informacji. Przyjęty cel tego opracowania to

ukazanie informacji gospodarczej od jej zarania, czyli od podstawowych pojęć etymologicznych po bardzo trudne i nierozwiązane naukowo zagadnienie szacowania wartości informacji. Do realizacji przyjętego celu jako metodę badawczą wykorzystano metodę analizy.

W pierwszej części artykułu odniesiono się do roli informacji w najnowszych trendach badawczych związanych z tzw. „Nową Ekonomią”, kreującą nowe środowisko biznesu w wyniku połączenia obszarów ekonomii i technologii, w którym informacja i wiedza stają się głównym motorem rozwoju ekonomicznego. Następnie przedstawiono etymologię pojęcia oraz dokonano analizy powstawania informacji w aspekcie naukowym. W tej kwestii dokonano analizy badań naukowych i wydanych prac w ramach tworzącej się teorii informacji oraz wskazano w poszczególnych dziedzinach naukowych

stosowane podejście badawcze do zagadnień informacji [Shannon, 1948; Wiener, 1960; Mazur, 1970; Kowalczyk, 1981; Bertalanffy, 1984; Lindsay, Norman, 1991]. W końcowej części artykułu podjęto próbę analizy naukowych koncepcji szacowania wartości informacji.

Informacja a Nowa Ekonomia

Termin „Nowa Ekonomia” wszedł w słownictwo ekonomiczne w połowie lat 90. ubiegłego wieku. W początkowym okresie jego stosowania używany był do określenia rezultatów przekształceń struktury gospodarki Stanów Zjednoczonych z gospodarki opartej na przemyśle na gospodarkę związaną z rozwojem technologii. Obecnie termin ten utożsamiany jest z globalnymi zmianami strukturalnymi, jakie zaszły w działalności gospodarczej na skutek wdrażania na masową skalę nowych technologii teleinformatycznych, pozwalających na szybkie pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji oraz ich transfer.

„Nowa Ekonomia” to połączenie dwóch obszarów: ekonomicznego i nowych technologii. W rzeczywistości mamy do czynienia z fuzją czynników technologicznych i ekonomicznych, przy czym technologia jest traktowana jako przyczyna zmian gospodarczych, wykorzystujących narzędzia teleinformatyczne do kreowania efektywnościowych modeli organizacji procesów biznesowych, stosowanych przez: przedsiębiorstwa, branże i całe gospodarki, czego skutkiem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie wartości dodanej. Połączenie obszarów ekonomii i technologii tworzy obecnie nowe środowisko biznesu, w którym informacja i wiedza stają się głównym motorem rozwoju ekonomicznego, ale przede wszystkim podstawowym kryterium przesądzającym o sukcesie lub porażce na konkurencyjnym rynku.

Dynamiczny wzrost znaczenia informacji powoduje, że informacja w połączeniu synergicznym z wiedzą tworzy wartość dodaną, podnosząc wydajność i efektywność gospodarowania, aspirując do dominacji nad czynnikami produkcji. Można zatem stwierdzić, że „Nowa Ekonomia” to współczesne określenie gospodarki, bazującej na kapitale i informacji. Ziemia, praca i kapitał jako klasyczne 3-składowe ujęcie czynników wytwórczych, na bazie których wykreowane zostały najważniejsze prawa i teorie ekonomiczne, może odejść w zapomnienie.

Etymologia pojęcia informacji

W rozumieniu naukowym nie ma jednej uznanej definicji informacji. Wynika to z faktu, iż pojęcie informacji ma charakter pojęcia pierwotnego i nie jest możliwe ściśle zdefiniowanie go za pomocą pojęć prostych. Dlatego też inaczej interpretuje się informację w mechanice kwantowej, kognitywistyce, cybernetyce i informatyce, semiotyce i lingwistyce, teorii systemów, teorii komunikacji, psychologii czy ekonomii.

Poszukując znaczenia terminu informacja, należy sięgnąć do etymologii i łacińskiej formy czasownikowej „informare”, oznaczającej czynność: tworzenia, kształtowania, przedstawiania, kreślenia, opisywania, uczenia,

kształcenia, wyobrażania sobie, oraz formy rzeczownikowej „informatio”, oznaczającej wizerunek, pojęcie, zarys [Mikułowski-Pomorski, 1988, s. 156]. Informacja w tym ujęciu jest efektem czynności „informare” oraz formy wymagającej ukształtowania i przyjęcia adekwatnej postaci „informatio”.

W starożytności termin informacja używany był do opisu i wyjaśniania aspektów poznawczych, oznaczając treść poznawczą pochodzącą od rzeczy. Informacja wtedy była rozumiana jako rezultat czynności „informare”, czyli formułowania i interpretacji treści poznawczych. Pierwotnie więc pojęcie informacji kwalifikowano głównie do dziedziny poznania oraz społecznego funkcjonowania człowieka [Błasiak, Koszowy, 2003, s. 824]. Jak już wyżej wspomniano, etymologia łacińskiego pojęcia informacji wywodzi się od słowa „informatio”, pochodzącego od czasownika „in-formare”, który ma dwie grupy znaczeń: pierwsza to kształtować, urabiać, odciskać formę i druga – przedstawiać, wyobrażać, określać. Metafora odciskania formy wskazuje na wyraz bardziej podstawowy. Jest nim rzeczownik „forma”. Pojęcie informacji w klasycznej łacinie jest powiązane z metaforą kształtu (formy). Mianem „informatio” określano pewne wyobrażenie, znaczenie pojedynczego wyrazu, jak również rezultat uwyrażnienia i rozwinięcia treści nazwy. Przez informację rozumiano również pouczenie (instrukcję) oraz rezultat pouczenia (instrukcji).

W filozofii scholastycznej termin „informatio” używany był jako termin techniczny, stosowany na określenie „in-formowania”, tzn. zdeterminowania, ukonstytuowania materii przez formę. Termin „in-formacja” oznaczał zarówno proces formowania, jak i jego rezultat [Błasiak, Koszowy, 2003, s. 824].

Informacja w aspekcie naukowym

W Europie pierwsze wzmianki o informacji w aspekcie naukowym pojawiły się w roku 1817. Wtedy to Gmelin Institut Für Angewandte Chemie polecił naukowcom z dziedziny chemii dokonywania streszczeń i ocen literatury światowej, by tworzyć źródła informacji dla innych naukowców [Paś, 2000, s. 18–19]. Przyjmuje się jednak, że do sfery naukowej pojęcie informacji wprowadzone zostało w związku z pracami profesora matematyki (polsko-żydowskiego pochodzenia) Norberta Wienera (1894–1964) w dziedzinie cybernetyki. N. Wiener, jak sam pisał, wsparł się na dorobku naukowym fizyków L. Boltzmanna i J. Gibbsa, zajmujących się między innymi zagadnieniami statystyki. Zdefiniował on wówczas informację jako: „nazwę treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, w miarę jak się do niego dostosowujemy i jak przystosowujemy doń swoje zmysły. Proces otrzymania i wykorzystywania informacji jest procesem dostosowania się do różnych ewentualności środowiska zewnętrznego oraz naszego czynnego życia w tym środowisku” [Wiener, 1960, s. 20]. N. Wiener jako matematyk, wykorzystując rachunek prawdopodobieństwa, opracował również wzory, dające możliwość obliczania ilości informacji.

Jednak za twórcę ilościowej teorii informacji uznano amerykańskiego matematyka i inżyniera C. Shannona (1916–2001). Opublikowana przez niego w 1948 roku praca „Matematyczna teoria komunikacji” [Shannon, 1948] dała podwaliny pod szeroko rozumianą teorię informacji. C. Shannon w swoim dziele zwrócił uwagę na przekaz, czyli źródło informacji, elementy transmisji, jak sygnał i kanał komunikacji oraz odbiór informacji, czyli jej przeznaczenie. Takie podejście do procesu przekazu i odbioru w znacznym stopniu wpłynęło na dalszy dynamiczny rozwój teorii informacji [Kurek-Kokocińska, 2004, s. 14].

Dokonując przeglądu badań naukowych i wydanych prac w ramach tworzącej się teorii informacji, można wskazać następujące dziedziny (podejście) badawcze do informacji [Kurek-Kokocińska, 2004, s. 18]:

- Opisane powyżej podejście ilościowe, opierające się na pracach z zakresu teorii prawdopodobieństwa i badań nad systemami łączności i kodowania Norberta Wienera [1960] i Claude Shannona [1948].
- Jakościowe, bazujące na teorii systemów autonomicznych i jakościowej teorii informacji Mariana Mazura [1970].
- Systemowe, odnoszące się do kinetycznej teorii systemów otwartych oraz ogólnej teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy [1984].
- Infologiczne badania i prace w zakresie analizy systemów informacyjnych, ich architektury i praktycznego zastosowania Börja Langeforsa [1975].
- Filozoficzne, odnoszące się do genezy i natury informacji E.U. von Weizsäcker [1985].
- Psychologiczne prace z zakresu ludzkich i pozaludzkich procesów poznawania, analizy i przekazu informacji P.W. Lindsaya i D.A. Normana [1991].

Biorąc pod uwagę, iż pojęcie informacji dla większości wyżej wymienionych dziedzin naukowych posiada różne interpretacje, w dalszej części zgodnie z charakterem pracy przedstawiono wybrane definicje i opisy systemów odnoszące się jedynie do sfery ekonomii.

Według „Leksykonu biznesu” J. Penc [1997, s. 160]: „Informacja to wszelkie wiadomości o procesach i stanach dowolnej natury, które sprawiają, że ich odbiorca podejmuje określone działania; zaś w znaczeniu nauki zarządzania stanowią one zasoby wiedzy potrzebne do określenia celów organizacji i zadań służących do ich osiągnięcia, a w szczególności zaś do podejmowania decyzji”. Autor dalej stwierdza, że informacje docierają do organizacji w postaci danych lub wiadomości. Dane to znaki, cyfry, liczby, litery z różnych sfer działalności wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. Natomiast wiadomości to komentarze do danych, objaśnienia, raporty, teksty, wykresy, obrazy [Penc, 1997, s. 161]. Reasumując, można stwierdzić, że informacja oznacza wiedzę niezbędną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji.

J. Oleński [2001, s. 241–243] informację z punktu widzenia ekonomicznego określa jako: dobro wolne, czynnik produkcji, kapitał, produkt, wyrób, usługę, towar, dobro konsumpcyjne, surowiec, czynnik energetyczny ludzkiego

działania, infrastrukturę gospodarki, a w szczególności jako zasób ekonomiczny. Uważa, że informację można analizować i oceniać przy użyciu klasycznych kategorii makroekonomicznych, zaś sama informacja z punktu widzenia kategorii ekonomicznej jest priorytetowym elementem jej ekonomiki.

Oprócz prezentacji pojęć informacji odnoszących się bezpośrednio do organizacji oraz szeroko rozumianej ekonomii należałoby również odnieść się do innych jej interpretacji: rynkowej, makroekonomicznej, gospodarczej i biznesowej.

Informacja rynkowa – według P.F. Drukera [2002, s. 159, 498–500] – „to szczególny rodzaj informacji, który posiada w swoim przekazie nadawcę, rynek, odbiorcę oraz relacje ekonomiczno-finansowe, społeczno-prawne, polityczne, kulturowe, technologiczne, zachodzące pomiędzy rynkiem i jego uczestnikami. Związek jej wartości i użyteczności dla odbiorcy wynika z cech, które ją wyróżniają w odniesieniu do posiadanej wiedzy u odbiorcy. Informacja rynkowa to także rodzaj komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem, rynkiem i jego uczestnikami, która generuje nową wiedzę dla określonych działań i decyzji strategicznych”.

Informacja makroekonomiczna określa procesy gospodarcze odnoszące się do skali państwa (informacja gospodarcza i informacja biznesowa). W sposób symplistyczny ujmując, uważa się, że termin informacji biznesowej jest synonimem pojęcia informacji gospodarczej.

W. Januszko [2001, s. 23] uważa jednak, że informacja biznesowa posiada mniejszą liczbę własności od informacji gospodarczej. Informację gospodarczą autor ten opisał za pomocą definicji aproksymującej. Według tej definicji, na informację gospodarczą składają się dane o: firmie, produktach i usługach innych firm, potrzebach kooperacyjnych, targach i wystawach, misji i wizytach gospodarczych, kształceniu i szkoleniu, wspomaganium finansowym, przepisach prawnych, organizacjach wspomagających działalność gospodarczą, krajach, ludziach gospodarki oraz informacja referencyjna i bibliograficzno-dokumentacyjna [Januszko, 2001, s. 58–60].

Dokonując analizy powyższych definicji, na potrzeby niniejszego opracowania można przyjąć, że: Informacja w sferze ekonomii to uporządkowane dane (fakty, zdarzenia, liczby) w formie opisowej, przekazu ustnego lub obrazu (tworzące wiadomość) dotyczące warunków egzogenicznych i endogenicznych oddziałujących na odbiorcę (organizację), wykorzystywane do oceny danego stanu lub służące do podejmowania decyzji [Gajda, 2011, s. 64].

Wartość informacji - analiza koncepcji jej szacowania

Podejmując próbę analizy szacowania wartości informacji, przyjęto następujące kryteria porządkująco-wartościujące, to jest rozpatrywanie jej na podstawie koncepcji teorii ekonomii, odnoszącej się do wartości użytkowej i wartości wymiennej dobra, możliwości szacowania korzyści aktywności informacyjnej w długim i krótkim okresie oraz szacowania wartości informacji *ex post* i *ex ante*.

Z dokonanej analizy wynika, że koncepcja teorii wartości wymiennej znajduje zastosowanie w ograniczonym zakresie, gdyż większość informacji nie jest przedmiotem wymiany. Dlatego też szacowanie wartości informacji w niniejszym opracowaniu odnosić się będzie do trudniejszego jej zastosowania, czyli wartości użytkowej, która jest funkcją zaspokajania potrzeb informacyjnych.

Analizowana literatura z zakresu ekonomiki informacji nie rozwiązuje problemu oceny wartości informacji w aspekcie oddziaływania w długim okresie, gdyż na obecnym etapie wiedzy jedynym przypadkiem, w którym korzyści aktywności informacyjnej mogą być szacowane dokładnie, jest przypadek krótkookresowych korzyści. Wynikają one z jednorazowego zastosowania informacji dla zwiększenia prawdopodobieństwa adekwatnych decyzji [Forlicz, 2008, s. 45–46]. Ocena wartości informacji w tym przypadku polega na porównaniu korzyści, jakie mamy z decyzji po uzyskaniu informacji do korzyści, jakie otrzymalibyśmy z decyzji bez tej informacji.

Zgodnie z założeniem porządkująco-wartościującym, należy jednak rozróżnić ocenę tych korzyści *ex post* i *ex ante*. Analiza korzyści *ex post* nie sprawia większych trudności, gdyż jest wymierna i wynika z porównania korzyści, jakie uzyskujemy z decyzji po uzyskaniu informacji do korzyści, jakie otrzymalibyśmy z decyzji bez tej informacji. Natomiast wymiar korzyści *ex ante* jest zagadnieniem trudnym, gdyż należy oszacować oczekiwane korzyści, będące wynikiem pozyskania dodatkowych informacji konkretnego typu [Forlicz, 2008, s. 45–46].

Pierwszą naukową koncepcję szacowania wartości informacji *ex ante* opracował J. Marschak [1960]. Podstawą tej koncepcji jest podzielenie na rozłączne podzbiory możliwych stanów otoczenia dla oceny wartości informacji. Zaistnienie określonego podzbioru jest sygnalizowane przez źródło informacji. Wartość informacji *ex ante* wynika wtedy z równania:

$$\max_i E \{v[e_{ij} - v(\eta)] \eta(x)\} = \max_i E \{v[e_{ij}]\} \quad (1)$$

gdzie:

$v(\eta)$ – wartość informacji,

v – funkcja użyteczności,

x – stan otoczenia,

$\eta(x)$ – sygnał informacyjny,

e_{ij} – rezultat podjęcia decyzji a_i i wystąpienia stanu otoczenia x_j ,

a_i – możliwa strategia decyzyjna.

Prawa strona równania (1) określa wybraną strategię decyzyjną i jej maksymalną wartość oczekiwaną użyteczności wyniku. Wartość informacji $v(\eta)$ należy interpretować jako wartość, którą należy odjąć od użyteczności wyników możliwych do uzyskania po otrzymaniu informacji, po to aby maksymalna możliwa do uzyskania wartość oczekiwana użyteczności (lewa strona równania) była równa maksymalnej wartości oczekiwanej użyteczności wyniku ze względu na wybraną strategię decyzyjną (prawa strona równania). Tak więc $v(\eta)$ jest ceną, którą należy zapłacić za informację [Forlicz, 2008, s. 47].

Powyżej przedstawiona koncepcja szacowania wartości informacji *ex ante* J. Marschaka nie jest jednak pozbawiona błędów. J. Marschak nie zrobił zastrzeżeń i nie określił przypadków, do jakich powinna ona być stosowana. Pozostawiając ją jako koncepcję ogólną. To spotkało się z krytyką V. Schindela, który wykazał w swojej pracy, że koncepcja J. Marschaka może być jedynie stosowana do ograniczonej części problemów informacyjnych. Nie można jej stosować na przykład, gdy: zmienia się zbiór możliwych do podjęcia decyzji już po uzyskaniu informacji lub zmienia się użyteczność rezultatów (np. na skutek analizy ryzyka) albo zmieniają się oszacowania rezultatów podejmowanych decyzji w odpowiednich stanach otoczenia już po uzyskaniu informacji [Schindel, 1979, s. 39–45].

Inną koncepcją wyceny wartości informacji jest wykorzystanie opracowań naukowych T. Bayesa. T. Bayes opracował twierdzenie teorii prawdopodobieństwa wiążące prawdopodobieństwa warunkowe niezbędne do rozwiązania problemu decyzyjnego jako funkcję odwrotnego prawdopodobieństwa warunkowego i prawdopodobieństwa uprzedniego. Dokonując interpretacji tego twierdzenia, pokazuje ono, jak nowe informacje wpływają na ocenę prawdopodobieństwa przez decydenta. Na bazie tego twierdzenia G. Altrogge w swojej pracy przedstawił koncepcję wyceny wartości informacji, której podstawą jest następująca interpretacja [Altrogge, 1975, s. 822]. Będąc w obliczu ryzyka, decydent ma dokonać wyboru jednego działania a_i (gdzie $i = 1, 2, 3, \dots, n$) spośród pewnego zbioru działań. Rezultat e_{ij} wynika z zastosowania działania a_i i zaistnienia stanu otoczenia $j = 1, 2, 3, \dots, m$. Zadane są prawdopodobieństwa *a priori* zajścia stanu x_j . Pewien wskaźnik I przyjmuje realizacje I_k zależne od stanu otoczenia, przy czym jest znane prawdopodobieństwo przyjęcia przez wskaźnik realizacji I_k przy zadanym x_j – równe $p(I_k / x_j)$. Dla każdej konkretnej wartości realizacji wskaźnika I_k (gdzie $k = 1, 2, 3, \dots$) można za pomocą zasady Bayesa obliczyć prawdopodobieństwo *a posteriori* wystąpienia stanu otoczenia x_j [Forlicz, 2008, s. 48]:

$$p(x_j / I_k) = \frac{p(I_k / x_j)p(x_j)}{\sum_i p(I_k / x_j)p(x_j)} \quad (2)$$

Wartość oczekiwana zysku decydenta bez pozyskania nowej informacji wynosi:

$$Z_0 = \max_i \left\{ \sum_{j=1}^m e_{ij} p(x_j) \right\} \quad (3)$$

Jeżeli decydent pozyska nową informację, to oczekiwany zysk z decyzji dla wskaźnika równego I_k wyniesie:

$$Z_{mk} = \max_i \left\{ \sum_{j=1}^m e_{ij} p(x_j / I_k) \right\} \quad (4)$$

Biorąc powyższe pod uwagę, oczekiwany zysk z wykorzystania tego wskaźnika można obliczyć jako:

$$Z_m = \sum_{k=1}^g p(I_k) Z_{mk} = \sum_{k=1}^g p(I_k) \max_i \left\{ \sum_{j=1}^m e_{ij} p(x_j / I_k) \right\} \quad (5)$$

Reasumując, wartość ex ante obliczona na bazie twierdzenia Bayesa jest różnicą oczekiwanego zysku po otrzymaniu informacji i oczekiwanego zysku bez pozyskiwania nowych informacji.

Oceniając koncepcję wyceny wartości informacji sformułowanej na bazie twierdzenia Bayesa, należy stwierdzić, że posiada ona podobne zastrzeżenia jak koncepcja Marschaka. Jednak wydaje się ona koncepcją lepszą, gdyż pozwala na wycenę wartości informacji ze źródła, które podaje zarówno informacje pewne o stanie otoczenia, jak również bierze pod uwagę prognozy. Koncepcja Marschaka bazowała tylko na informacjach o stanie otoczenia.

Odmianą od prezentowanych powyżej koncepcji przedstawił V. Schindel [1979, s. 45–55]. Swoje rozważania na temat wyceny wartości informacji oparł na kosztach alternatywnych zaopatrywania się w informacje. V. Schindel przyjął następujące założenia [Forlicz, 2008, s. 49]:

- przed zaopatrywaniem się w informacje decydent ma do wyboru wzajemnie wykluczające się możliwości działania a_i (gdzie $i = 1, 2, 3, \dots, n$) – po zaopatrzeniu się w informacje ich liczba może się zmienić,
- otoczenie może przyjmować różne stany x_j (gdzie $j = 1, 2, 3, \dots, m$) – po zaopatrzeniu się w informacje zmienić się mogą nie tylko prawdopodobieństwa zajścia poszczególnych stanów, lecz i ich liczba,
- tylko jedna wartość rezultatu e_{ij} w sposób pewny i dokładny może być przyporządkowana każdej kombinacji a_i, x_j ,
- pole decyzyjne ϵ , które bazuje na zbiorze możliwych działań A , zbiorze stanów otoczenia i zbiorze wyników opisujące sytuację decydenta,
- zmiany w otoczeniu nie są powodowane przez proces zaopatrywania się w informacje,
- decydent dąży do maksymalizacji interesującego go wyniku,
- funkcja użyteczności odzwierciedla preferencje decydenta,

decydentowi proces zaopatrywania się w informacje sam w sobie nie przynosi żadnych korzyści – mierzy się korzyści płynące z zaopatrywania się w informacje wyłącznie ze względu na decyzję rzeczową.

Biorąc powyższe założenia pod uwagę dla określenia wartości informacji ex ante, V. Schindel wykorzystał równanie, w którym ocena zmiennej losowej $W(I/\epsilon)$, jest funkcją użyteczności Φ , czyli:

$$W(I) = \Phi \left\{ \sum W(I/\epsilon) p(\epsilon) \right\} \quad (6)$$

gdzie Φ jest funkcją użyteczności decydenta ze względu na daną decyzję.

Pomimo uwzględnienia przez V. Schindela wszystkich na obecnym etapie rozwoju nauki możliwych aspektów dla określenia wartości informacji ex ante należy stwierdzić, że ze względu na bardzo zmienny charakter informacji szacowanie jej wartości ex ante jest nadal przez naukę nierozwiązane, dlatego też często intuicyjne i subiektywne. Podobne stanowisko prezentuje E. Kofler [1968, s. 7], twierdząc, że zagadnienie wartości informacji jest pojęciem względnym i udowadnia to zarówno w przeprowadzonej analizie statycznej, jak i dynamicznej określenia wartości informacji.

Podsumowanie

Aktualna rzeczywistość gospodarcza determinuje konkurencyjność nie tyle posiadanym potencjałem ekonomicznym, co zdolnością organizacji do kreatywnych i szybkich zmian oraz skutecznej pogoni za wartością dodaną. Biorąc pod uwagę konieczność szybkich i trafnych zmian oraz fakt, że ponad połowa zatrudnionych w krajach wysokorozwiniętych pracuje przy pozyskiwaniu i obróbce informacji, można śmiało stwierdzić, że informacja na obecnym etapie rozwoju gospodarczego ma tak wielkie znaczenie, że można ją uznać obok kapitału za najważniejszy czynnik wytwórczy.

Jeszcze na początku XXI wieku informacja płynęła tymi samymi kanałami i w tym samym tempie co jej materialne nośniki, jednak dynamiczny rozwój technologii informatycznych, tworząc globalną sieć, sprawia, że informacja oddziela się od nośników materialnych i zaczyna rozprzestrzeniać się we wszystkich kierunkach i oddziaływać na wszystkie dziedziny działalności ludzkiej. Dynamiczny wzrost znaczenia informacji powoduje, że informacja w połączeniu synergicznym z wiedzą staje się głównym generatorem wartości dodanej, podnosząc wydajność i efektywność gospodarowania, aspirując do dominacji nad czynnikami produkcji.

Możliwości pozyskiwania i wykorzystywania coraz więcej danych i przekształcanie ich w informacje służące do podejmowania skutecznych decyzji biznesowych powodują, że badania nad informacją, jej istotą, tworzonymi systemami staje się niewyczerpalnym źródłem inspiracji badawczych dla naukowców.

Najlepszym tego przykładem jest brak skutecznej metody szacowania wartości informacji ex ante.

dr Waldemar Gajda
Warszawska Szkoła Zarządzania
- Szkoła Wyższa
e-mail: waldgaj@vp.pl

Bibliografia

- [1] ALTROGGE G., *Möglichkeiten und Problematik der Bewertung von Informationen mit Hilfe der Bayes Analyse*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1975, Vol. 45.
- [2] BERTALANFFY L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.

- [3] BŁASIAK Z., KOSZOWY M., *Informacja*, „Powszechna Encyklopedia Filozofii” Polskie Towarzystwo Tomasz z Akwinu, Lublin 2003, Vol. 4.
- [4] DRUKER P.F., *Mysli przewodnie Druker’a*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- [5] FORLICZ S., *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.
- [6] GAJDA W., *Informacja gospodarcza – od etymologii po SIG*, Oficyna Wydawnicza WSZ-SW, Warszawa 2011.
- [7] JANUSZKO W., *Systemy informacji gospodarczej*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2001.
- [8] KOFLER E., *O wartości informacji*, PWN, Warszawa 1968.
- [9] KOWALCZYK E., *O istocie informacji*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 1981.
- [10] KUREK-KOKOCIŃSKA S., *Informacja. Zagadnienia teoretyczne i uwarunkowania prawne działalności informacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- [11] LANGEFORS B., *Information systems architecture*, Petrocelli/Charter, Great Britain 1975.
- [12] LINDSAY P.H., NORMAN D.A., *Procesy przetwarzania informacji u człowieka. Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1991.
- [13] MARSCHAK J., *Towards an Economic Theory of Organization and Information*, [in:] THRAL R.M., COMBS C.H., DAVIS R.L. (ed.), *Decision Processes*, 3rd Printing, New York-London 1960.
- [14] MAZUR M., *Jakościowa teoria informacji*, WNT, Warszawa 1970.
- [15] MIKUŁOWSKI-POMORSKI J., *Informacja i komunikacja: pojęcia, wzajemne relacje*, Wrocław 1988.
- [16] OLEŃSKI J., *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.
- [17] PAŚ R., *Systemy inte – Europa Zachodnia*, „Sprawy Nauki” 2000, nr 11.
- [18] PENC J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [19] PENC J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
- [20] POMYKALSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- [21] SCHINDEL V., *Entscheidungsorientierte Interpretationen des Informationswertes und ihre jeweilige Eignung zur Beurteilung von Informationsbeschaffungsmaßnahmen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1979, Vol. 49.
- [22] SHANNON C.E., *A Mathematical Theory of Communications*, „Bell System Tech” 1948, Vol. 27, No. 3–4.
- [23] WEIZSAECKER E.U., *Aufbau der Physik*, Muenchen 1985.
- [24] WIENER N., *Cybernetyka i społeczeństwo*, Wyd. KiW, Warszawa 1960.

Information in Business - Scientific Aspects

Summary

The main purpose of this article is to present economic information in terms of science. The method of analysis was used as a research method to pursue the accepted objective. The role of information in the new economy based on the capital and information which is being created currently was determined in the article. The etymology of the term of information was presented and the analysis of the creation of information in the scientific aspect was made. The overview of studies as well as papers published within the framework of the theory of information which is being created was made and the research approach concerning information was indicated in the particular scientific fields. Subsequently, an analysis of the concept of estimating the value of information by J. Marschaka, T. Bayesa and V. Schindela.

Keywords

information, new economy, scientific aspect

SYSTEM ZARZĄDZANIA INTUICJĄ MENEDŻERSKĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – OCENA I WERYFIKACJA

Waldemar Jędrzejczyk

Wprowadzenie

Zagadnienie intuicji w zarządzaniu było i jest nadal przedmiotem wielu badań prowadzonych przez różne ośrodki naukowo-badawcze na całym świecie [zob. m.in.: Agor, 1998; Buchanan, O’Connell, 2006; Hackbarth, 2008; Leavitt, 1975; Maxwell, 2001; Parikh, 1994; Vaughan, 1979], w tym również w Polsce [zob. m.in.: Laszczak, 2010; No-

sal, 1999; Peszko, 2013; Tokarski, 2006]. Tematyka badań dotyczy przede wszystkim poziomu zdolności intuicyjnych menedżerów [Agor, 1998, s. 168–195; Oluwabusuyi, 2011], preferowanych sposobów podejmowania decyzji [Isenberg, 1984; Oblak, Lipušček, 2003; Paprika, 2008], znaczenia intuicji w procesach decyzyjnych [Khatri, Alvin, 2000;

Lyles, Mitroff, 1980], wpływu intuicji na trafność decyzji i efektywność organizacji [Dean, Mihalasky, 1974; Tokarski, 2006, s. 275–293] oraz czynników, które determinują intuicyjny sposób podejmowania decyzji [Huam Hon-Tat i in., 2011; Pretz, 2008; Sinclair, Ashkanasy, 2002]. Wyniki badań, prezentowane przez wyróżnionych autorów, wyjaśniają wiele kwestii związanych z problematyką intuicji w zarządzaniu, jak również stanowią przyczynek do stawiania nowych pytań badawczych, m.in. dlatego, że rezultaty analizowanych badań nie zawsze są deterministyczne.

W zasadniczym nurcie rozważań prowadzonych przez autora niniejszego artykułu główna uwaga skierowana jest na zagadnienie intuicji, która postrzegana jest w kategorii kompetencji menedżerskiej. Ponadprzeciętne zdolności menedżerskie, określane mianem intuicji menedżerskiej, mogą być źródłem sukcesów przedsiębiorstwa w coraz bardziej złożonym, dynamicznym i trudno przewidywalnym otoczeniu, w sytuacji gdy współczesna gospodarka światowa przestaje funkcjonować według racjonalnych i logicznych zasad rynkowych.

Podstawowym celem prowadzonych przez autora badań naukowych było wykazanie, że w przedsiębiorstwach nie zarządza się intuicją w sposób systemowy i zaproponowanie, w oparciu o wyniki badań własnych, koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską, służącej podnoszeniu sprawności i skuteczności działań/decyzji podejmowanych przez kadrę menedżerską. Badania podzielone zostały na trzy zasadnicze etapy, które nazwano odpowiednio:

1. Analiza procesu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach.
2. Opracowanie systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach.
3. Ocena opracowanego systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach.

W niniejszym artykule główną uwagę skoncentrowano na wynikach realizacji trzeciego etapu badań własnych, którego podstawowym celem było dokonanie oceny zaproponowanego podejścia systemowego do zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach. Oceniono ogólną koncepcję systemu oraz przeprowadzono weryfikację wybranych procedur.

Konkluzje z badań empirycznych dotyczących problematyki intuicji w zarządzaniu

Zasadnicze konkluzje z badań opisanych w literaturze

Wnioski dotyczące problematyki intuicji w zarządzaniu, w świetle badań opisanych w literaturze dziedzinowej, są następujące¹:

- podejście intuicyjne jest dosyć często wykorzystywane w procesach decyzyjnych w organizacjach. Podejście analityczne jest jednakże stosowane znacznie częściej niż podejście intuicyjne;
- w otoczeniu niestabilnym intuicyjny sposób rozwiązywania problemów jest bardziej skuteczny;
- sposób podejmowania decyzji determinowany jest przez wiele czynników. Do najważniejszych należą: rodzaj pro-

blemu, charakter decyzji, kontekst sytuacyjny oraz osobowość decydenta. Problem wyboru nie jest jednak zadaniem deterministycznym;

- menedżerowie, którzy odnoszą sukcesy, odwołują się zarówno do swych umiejętności analitycznych, jak i intuicji;
- doświadczenie menedżera istotnie wpływa na sposób postępowania w sytuacjach problemowych. Doświadczeni menedżerowie preferują intuicyjny sposób rozwiązywania problemów;
- zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są wyższe niż zdolności intuicyjne menedżerów niższych szczebli zarządzania.

Wyniki badań oraz prezentowane konkluzje dają podstawy do twierdzenia, że intuicja jest konkretnym i efektywnym źródłem poznawczym oraz sposobem podejmowania decyzji. Jest zdolnością umysłu menedżera coraz bardziej przydatną we współczesnym zarządzaniu. Odgrywa istotne znaczenie w procesach podejmowania decyzji menedżerskich. Nie można jej z tych procesów wykluczyć.

Zasadnicze konkluzje z pierwszego etapu badań własnych

Przeprowadzone badania własne, dotyczące zagadnienia kompetencji menedżerskich i intuicji w zarządzaniu², ukazały słabość zarządzania zdolnościami intuicyjnymi menedżerów w polskich przedsiębiorstwach. W szczególności zdiagnozowano, że poziom zdolności intuicyjnych menedżerów³ jest przeciętny – wynosi 5,53 na 12-stopniowej skali zdolności umysłowych W.H. Agora, a bardzo wysokimi zdolnościami intuicyjnymi odznacza się jedynie 1% badanych menedżerów⁴. Wykazano, że w przedsiębiorstwach raczej nie praktykuje się zarządzania intuicją w sposób sformalizowany, tym bardziej w sposób systemowy. W niewielu badanych przedsiębiorstwach wykorzystywano potencjał intuicyjny kadry menedżerskiej w sposób świadomy. W przedsiębiorstwach tych: nie identyfikowano jednostek wysoce intuicyjnych, nie przydzielano im zadań, które wymagały podejścia intuicyjnego, nie wspierano ich w działaniach intuicyjnych. W procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze nie rozpatrywano zdolności intuicyjnych. W szkoleniach prowadzonych dla kadry menedżerskiej nie rozwijano i nie pobudzano zdolności intuicyjnych. We wdrażanych modelach kompetencji intuicja nie była uwzględniana.

Z przeprowadzonych przez autora analiz i badań własnych, dotyczących zagadnienia kompetencji menedżerskich i intuicji w zarządzaniu, wynikają cztery najważniejsze konkluzje ogólne:

1. W przedsiębiorstwach nie prowadzi się systematycznych analiz związanych bezpośrednio z intuicją. Nie analizuje się zdolności ani zachowań intuicyjnych kadry menedżerskiej, pomimo pewnej świadomości, że zdolności te nie pozostają bez wpływu na pełnione role i realizowane zadania na określonych stanowiskach kierowniczych/menedżerskich.
2. Należy zajmować się problematyką intuicji na poziomie przedsiębiorstw. Jest to bardzo ważny aspekt zarządzania, którego nie powinno się pomijać. Opierając się na intuicji, można bardzo wiele zyskać, a nie rozwijając umiejętności intuicyjnych, dużo stracić.

3. W przedsiębiorstwach należy zapewnić właściwą alokację zasobów ludzkich w odniesieniu do poziomów zarządzania i sytuacji problemowych, na podstawie ich zdolności umysłowych – preferowanego podświadomie sposobu myślenia.
4. W procesie rekrutacji i selekcji na stanowiska kierownicze zaleca się rozpoznanie zdolności intuicyjnych kandydatów.

Wyróżnione konkluzje stanowiły najważniejsze przesłanki do opracowania koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie – drugi etap badań własnych.

System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie - zarys koncepcji

Intuicja menedżerska, postrzegana w kategorii kompetencji menedżerskich, definiowana jest przez autora jako osobliwość i cecha menedżera, które wspierane jego wiedzą i doświadczeniem oraz zachowaniem i nastawieniem, uzupełnionych o granicę swobody decyzyjnej, stanowią wraz z odpowiednimi instrumentami platformę do podejmowania decyzji służących poprawie ogólnie pojmowanej efektywności przedsiębiorstwa. Intuicją menedżerską należy zarządzać. Proces zarządzania intuicją menedżerską powinien obejmować:

- diagnozę zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej,
- określenie poziomu zdolności intuicyjnych wymaganych na poszczególnych stanowiskach menedżerskich,
- rekrutację menedżerów o pożądanym poziomie zdolności intuicyjnych,
- identyfikację decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny i ocenę ich trafności,
- wypracowanie mechanizmów, które ograniczyłyby liczbę błędnych decyzji intuicyjnych,
- wypracowanie mechanizmów, które zwiększyłyby efektywność działań intuicyjnych,
- szkolenia w zakresie rozwijania zdolności intuicyjnych,
- szkolenia w zakresie zwiększania efektywności działań intuicyjnych.

Celem nadrzędnym wskazanych procedur jest wzrost skuteczności działań biznesowych, przyczyniający się do poprawy kondycji przedsiębiorstwa na rynku.

Duża złożoność procesu zarządzania intuicją menedżerską wynika głównie z jej istoty. Intuicję zalicza się do tych własności umysłu, które w dalszym ciągu nie zostały całkowicie rozpoznane. Należy rozpatrywać ją w kategorii tzw. kompetencji miękkich. Zagadnienia problemowe dotyczące intuicji nie mają charakteru deterministycznego. Z tej przyczyny proces zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach powinien być realizowany w sposób systemowy.

Systemowe zarządzanie intuicją menedżerską (SZIM) oznacza realizację wyróżnionych procedur zarządzania intuicją menedżerską w sposób zapewniający jak najlepsze wykorzystanie potencjalnych możliwości poznania i myślenia intuicyjnego całej kadry kierowniczej w działalności biznesowej. Podejście systemowe powinno

przyczynić się do właściwej alokacji zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, z uwagi na zdolności umysłowe, oraz zmniejszyć ryzyko decyzji intuicyjnych. Powinno przyczynić się do wzrostu zarówno kapitału ludzkiego, jak i kapitału organizacyjnego, a w następstwie do wzrostu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W proces zarządzania intuicją powinny być zaangażowane wszystkie podmioty zarządzania zasobami ludzkimi.

System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie należy rozpatrywać w przekroju czynnościowym oraz podmiotowym. Analiza w przekroju czynnościowym powinna obejmować cztery zasadnicze procesy⁵:

1. Diagnozę stanu zastanego w przedsiębiorstwie w zakresie wykorzystania intuicji w działalności biznesowej;
2. Opracowanie rekomendacji dla systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie;
3. Określenie wartości normatywnych poziomu zdolności intuicyjnych dla stanowisk menedżerskich;
4. Podjęcie działań naprawczych w przedsiębiorstwie.

Analiza w przekroju podmiotowym powinna obejmować trzy zasadnicze podmioty zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie⁶:

1. Naczelne kierownictwo.
2. Dział personalny/HR, w którym wyróżniono komórkę organizacyjną ds. zarządzania intuicją menedżerską.
3. Menedżerów pozostałych działów.

Proponowany system zarządzania intuicją menedżerską powinien funkcjonować w ramach systemu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie. W przypadku braku systemu zarządzania kompetencjami powinien stanowić integralny podsystem systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena i weryfikacja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie

Charakterystyka populacji badawczej

Oceny proponowanego systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie dokonano na próbie 50 menedżerów z 37 przedsiębiorstw. Zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny. Próbę badawczą wyselekcjonowano metodą doboru celowego. Generując populację badawczą, założono, że powinni być to menedżerowie:

- z najwyższego szczebla zarządzania, ponieważ to oni podejmują ostateczne decyzje dotyczące wdrożeń tego typu inicjatyw;
- z przedsiębiorstw, które uczestniczyły w pierwszym etapie badań, ponieważ menedżerowie z tych przedsiębiorstw byli już wprowadzeni w problematykę badawczą.

Badania przeprowadzono w okresie od marca 2012 r. do września 2014 r.

Ocena koncepcji systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie

Na etapie oceniania proponowanego systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie najpierw zapoznano respondentów z koncepcją systemu (ośmiogodzinne dwublokowe szkolenie, realizowane w grupach

3–5-osobowych), a następnie poproszono ich o dokonanie ogólnej oceny proponowanego systemu ZIM oraz wskazanie jego mocnych i słabych stron. Ocena miała charakter jakościowy – punktowy. Do oceny punktowej zastosowano skalę Likerta. Sprawdzano, czy według badanych proponowane podejście może przyczynić się przynajmniej w jakimś stopniu do zwiększenia efektywności działań intuicyjnych w przedsiębiorstwie. Przyjęto następujące warianty na skali:

1. Zdecydowanie nie
2. Raczej nie
3. Nie mam zdania
4. Raczej tak
5. Zdecydowanie tak

Badani menedżerowie pozytywnie ocenili zaproponowaną koncepcję systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie. Średnia ocen w skali Likerta wynosi 3,86. Mocne strony proponowanego systemu, które menedżerowie wskazywali najczęściej (ponad jedna czwarta badanych menedżerów), były następujące:

- niskie koszty wdrożenia (wymagają jedynie pewnych zmian w organizacji pracy, w procesie rekrutacji, w systemie szkolenia),
- świadome podejście do problematyki intuicji w przedsiębiorstwie,
- zrozumiała i relatywnie prosta idea,
- zrozumiałe i relatywnie proste metody.

Słabe strony proponowanego systemu najczęściej wskazane przez respondentów (ponad jedna czwarta badanych menedżerów) to:

- konieczność wprowadzenia zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem,
- konieczność zaangażowania całej kadry kierowniczej,
- obciążenie bieżących działań menedżerskich dodatkowymi obowiązkami,
- konieczność samodyscypliny, systematyczności i konsekwencji w działaniu w długim okresie czasu,
- słabe przekonanie, że wdrożenie systemu może przynieść realne korzyści ekonomiczne.

Większość menedżerów (40 z 50 badanych menedżerów) uważa, że możliwe jest świadome wykorzystywanie intuicji w podejmowaniu decyzji/działalności biznesowej i podziela pogląd, że intuicją menedżerską powinno zarządzać się w sposób formalny. Podejście systemowe do problematyki intuicji w zarządzaniu z pewnością przyczyni się do zwiększenia zaufania do „podpowiedzi” intuicyjnych oraz efektywności działań intuicyjnych.

Nie wszyscy menedżerowie podzielają jednak ten pogląd w pełni. Zarządzanie intuicją wymaga odpowiedniej wiedzy, konsekwencji i świadomości. Niektórzy nie są przekonani o takim poziomie kadry menedżerskiej w tym obszarze kompetencyjnym. Ryzyko jest duże. Jest to zasadniczy problem zagadnienia zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach.

Weryfikacja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie

Badani respondenci zadeklarowali, że przynajmniej w jakimś stopniu podejmą próbę wdrożenia systemu ZIM we własnym przedsiębiorstwie. Stanowczą de-

klarację złożyło 35 menedżerów z 23 przedsiębiorstw. Procedurę weryfikacyjną, mającą na celu analizę stopnia i poziomu skuteczności wdrożenia proponowanego systemu zarządzania intuicją menedżerską w tych przedsiębiorstwach, wszczęto po upływie sześciu miesięcy od rozpoczęcia działań wdrożeniowych i prowadzono przez dwa lata.

Sprawdziły się przewidywania menedżerskie na etapie oceny systemu – wskazywane słabe strony proponowanego systemu. W żadnym przedsiębiorstwie nie udało się wdrożyć systemu w sposób kompleksowy – przez zaniebanie i brak natychmiastowych efektów. Najczęściej wprowadzano jedynie wybrane procedury. Zweryfikowano w ten sposób następujące pytania problemowe:

1. Czy diagnozowanie zdolności umysłowych kadry menedżerskiej stanie się źródłem negatywnych emocji w przedsiębiorstwie?
2. Czy przyzwolenie w przedsiębiorstwie do popełniania błędów intuicyjnych przyczynia się do zwiększenia liczby decyzji intuicyjnych podejmowanych przez menedżerów w sposób świadomy?
3. Czy świadomość, że decyzja podjęta została w sposób intuicyjny, ma wpływ na proces kontroli jej wyników i ocenę uzyskanych efektów?

Diagnozowanie kompetencji umysłowych kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach nie wywołało zdecydowanego sprzeciwu. W każdym przypadku, na etapie działań informacyjnych, wyjaśniono, na czym polega diagnoza zdolności umysłowych, w jakim celu się ją przeprowadza oraz jakie może przynieść korzyści. Większość menedżerów (ponad 60% w każdym badanym przedsiębiorstwie) była ciekawa, jakimi predyspozycjami umysłowymi się odznaczają.

W przedsiębiorstwach, w których kierownicy zachęcali podległych do decyzji intuicyjnych i zarazem dopuszczali możliwość popełniania błędów – w granicach tzw. „zdrowego rozsądku” (w piętnastu badanych przedsiębiorstwach), podwładni menedżerowie zaczęli znacznie częściej niż poprzednio otwarcie przyznawać się swoim przełożonym do podejmowania decyzji w sposób intuicyjny. Przełożonym było wówczas łatwiej odnieść się do takich decyzji. Nie wszyscy menedżerowie w badanych przedsiębiorstwach zdecydowali się na takie przyzwolenie. Kilku wyraziło opinie, że jeżeli oficjalnie w przedsiębiorstwie przyzwoli się na decyzje intuicyjne, to wówczas niektórzy menedżerowie złączą korzystać z tego „przywileju” w sposób nadmierny, co w następstwie może przyczynić się do powstania strat dla przedsiębiorstwa.

Menedżerowie, którzy podejmowali decyzje intuicyjne w sposób świadomy, zazwyczaj uważnie obserwowali i analizowali efekty takich decyzji. Były wśród nich zarówno decyzje trafne, jak i błędne. Szczególna koncentracja na decyzjach intuicyjnych, w przypadku decyzji niewłaściwych, umożliwiała szybkie wykrywanie błędów i podjęcie działań naprawczych.

Kontrolowanie rezultatów decyzji intuicyjnych, w przypadku decyzji podjętych w sposób świadomy, jest efektem pozytywnym, który może przyczynić się do ograniczenia negatywnych następstw błędnych decyzji. Niestety, nawet

w przypadku świadomych decyzji intuicyjnych i ich kontrolowania, menedżerowie niezmiernie rzadko prowadzili systematyczne notatki na temat takich decyzji, z odpowiednią adnotacją, np.: decyzja trafna przy dużym ryzyku i małej sprawczości, decyzja trafna przy dużym ryzyku i dużej sprawczości, decyzja nietrafna przy dużym ryzyku i małej sprawczości itp. (4% badanych menedżerów). W następstwie nie mogli prowadzić analiz decyzji intuicyjnych w szerszej perspektywie czasowej i ocenić, jakie są tendencje efektywności podejmowanych przez siebie działań intuicyjnych. Stanowi to istotny mankament procesu kontrolowania.

Zdarzały się również sytuacje, w których menedżerowie uświadamiali sobie dopiero po upływie jakiegoś czasu, że podjęte działanie oparte było na intuicji. W takich przypadkach, jeżeli nie było żadnych niepokojących sygnałów dotyczących określonych działań, menedżerowie zazwyczaj ich już nie kontrolowali.

Kilkudziesięciu menedżerów zaczęło „testować” niektóre zalecenia, aby osobiście przekonać się, czy możliwe jest zwiększenie trafności decyzji intuicyjnych, np. zaczęli je sobie uświadamiać i łączyć z określonym stanem emocjonalnym. Nie byli jednak w stanie stwierdzić, czy są pewni własnych odczuć.

Podsumowanie

Opracowana koncepcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach jest zgodna z nurtem potencjału ludzkiego w naukach o zarządzaniu i zbieżna z ogólną koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności koncepcją zarządzania opartego na kompetencjach. Zastosowanie proponowanego podejścia niejednokrotnie może sprowadzać się do rozszerzenia zakresu realizowanych w przedsiębiorstwie procesów zarządzania o zagadnienie intuicji i powinno przyczynić się do zwiększenia znaczenia intuicji w praktyce organizacyjnej.

Zaproponowana koncepcja systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach została pozytywnie oceniona przez ekspertów. Pozytywnie przeszła również proces weryfikacyjny wybranych procedur, w której potwierdzone zostały zarówno mocne, jak i słabe strony proponowanego podejścia systemowego, wskazane na etapie oceny rozwiązania.

dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. PCz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: waldekj@zim.pcz.pl

Przypisy

- 1) Wnioski sformułowano na podstawie analizy wyników badań opisanych przez autorów wyróżnionych we wprowadzeniu niniejszego artykułu.
- 2) Metodologię badań, charakterystykę populacji badawczej oraz wyniki pierwszego etapu badań szczegółowo opisano w monografii [Jędrzejczyk, 2013, s. 197–239].

- 3) Do diagnozowania potencjalnych zdolności intuicyjnych respondentów wykorzystano system ekspertowy, utworzony za pomocą zintegrowanego pakietu sztucznej inteligencji Sphinx [Jędrzejczyk, Kiełtyka, 2009]. Koncepcja systemu opiera się na pierwszej części Kwestionariusza AIM, zaproponowanego przez W.H. Agora [1998, s. 172–173].
- 4) Dla porównania – poziom zdolności intuicyjnych menedżerów amerykańskich w sektorze prywatnym wynosi 6,15. Bardzo wysokimi zdolnościami intuicyjnymi odznacza się 10% menedżerów [Agor, 1998, s. 185–187].
- 5) Koncepcję systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie w przekroju czynnościowym szczegółowo opisano w publikacjach: [Jędrzejczyk, 2013, s. 247–268] oraz [Kiełtyka i in., 2014].
- 6) Koncepcję systemu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie w przekroju podmiotowym szczegółowo opisano w publikacjach: [Jędrzejczyk, 2013, s. 269–272] oraz [Jędrzejczyk, 2014].

Bibliografia

- [1] AGOR W.H. (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [2] BUCHANAN L., O'CONNELL A., *A Brief History of Decision Making*, „Harvard Business Review”, January 2006.
- [3] DEAN D., MIHALASKY J., *Executive ESP*, Prentice Hall, INC., Englewood Cliffs 1974.
- [4] HACKBARTH D., *Managerial Traits and Capital Structure Decisions*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 2008, Vol. 43, No. 4.
- [5] HUAM HON-TAT, THOO AI-CHIN, POON SUN HOOL, AMRAN RASLI, MUHAMMAD MADI BIN ABDULLAH, LEE THEAN CHYE, *Situational Factors and Intuitive Decision Style Among Academicians*, „International Journal of Humanities and Social Science”, June 2011, Vol. 1, No. 7.
- [6] ISENBERG D.J., *How Senior Managers Think*, „Harvard Business Review”, November-December 1984.
- [7] JĘDRZEJCZYK W., *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- [8] JĘDRZEJCZYK W., *System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie – przekrój podmiotowy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2014, Zarządzanie nr 14, s. 66–74.
- [9] JĘDRZEJCZYK W., KIEŁTYKA L., *The Concept of the Expert System Diagnosing Intuitive Skills of the Managing Staff in an Enterprise*, ICROS-SICE International Joint Conference 2009, Fukuoka 2009.
- [10] KHATRI N., ALVIN H.N., *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, Vol. 53.
- [11] KIEŁTYKA L., JĘDRZEJCZYK W., KUCĘBA R., *Managerial Intuition Management System – Functional Cross Section*, [in:] *Present Day Trends of Innovations*, Scientific Editors L. VARKOLY, J. BOGR, L. MARECEK, B&M Inter-Nets, Brno 2014, pp. 208–215.
- [12] LASZCZAK M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2010.
- [13] LEAVITT H.J., *Beyond the Analytic Manager*, „California Management Review” 1975, Vol. 17(4).

- [14] LYLES M.A., MITROFF I.I., *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, No. 1.
- [15] MAXWELL J., *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- [16] NOSAL C., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- [17] OBLAK L., LIPUŠČEK I., *Intuitive Decision-Making in a Model of Integral Decision-Making Scheme*, „Zbornik Gozdarstva in Lesarstva” 2003, Vol. 72.
- [18] OLUWABUSUYI I., *Are Malaysia Managers More Rational than United States Managers?* „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, January 2011, Vol. 1, Iss. 1.
- [19] PARIKH J., *Intuition: The New Frontier of Management*, Blackwell Business, Oxford 1994.
- [20] PESZKO A., *Intucja istotnym czynnikiem zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności globalnego otoczenia*, [w:] ROKITA J. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2013, s. 145–168.
- [21] PRETZ J.E., *Intuition versus Analysis: Strategy and Experience in Complex Everyday Problem Solving*, „Memory and Cognition” 2008, Vol. 36(3).
- [22] SINCLAIR M., ASHKANASY N.M., *Intuitive Decision-Making Among Leaders: More than Just Shooting from the Hip*, „Mt Eliza Business Review” 2002, Vol. 5(2).
- [23] TOKARSKI S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [24] VAUGHAN F.E., *Awakening Intuition*, Anchor Books, New York 1979.

Managerial Intuition in Management System - Assessment and Verification

Summary

This work presents a problem concerning a system approach to managerial intuition management system. In the analyzed system intuition/intuitive abilities perceived are in the category of managerial competences. The main aim and steps of the scientific research carried out by the authors were determined in it. The most important conclusions from personal research were presented. The notion “managerial intuition management system” was defined. The results of the third stage of the research was shown, the basic aim of which was to perform the assessment of the managerial intuition management system in the enterprise. The overall concept of the system was rated. The verification of selected procedures was conducted.

Keywords

managerial competences, intuition, managerial intuition management system, assessment and verification system

WIZUALIZACJE I ANALIZY WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH SIECI SPOŁECZNYCH W REALIZACJI STRATEGII

EISENBERG E.M., JOHNSON Z., PIETERSON W., *Leveraging Social Networks for Strategic Success*, „International Journal of Business Communication” 2015, Vol. 52(1).

Eric M. Eisenberg jest dziekanem College of Arts and Sciences na University of South Florida (Tampa, USA). Autor publikacji naukowych z zakresu komunikacji i zarządzania. Zachary Johnson jest współzałożycielem i prezesem Syndio, przedsiębiorstwa zajmującego analizami powiązań i sieci społecznych wewnątrz organizacji. Willem Pieterse, współpracuje z University of South Florida. Autor publikacji naukowych z zakresu zarządzania wielokanałowego i sieci społecznych. Współzałożyciel Syndio.

Wprowadzenie

Strategie ewolucyjne, poszukując rynkowych szans i unikając zagrożeń, wymagają szybkich i czasem radykalnych zmian. Mogą obejmować części lub całości organizacji, a ich realizacja w dużej mierze powiązana jest ze zdolnością do takiej deformacji stanu obecnego, by możliwe stało się dopasowanie całości do szybko zmieniającego się otoczenia. O tym, jak zwiększyć elastyczność w przed-

siębiorstwie, poprzez analizy i wizualizacje wewnętrznych sieci społecznych, piszą E.M. Eisenberg, Z. Johnson i W. Pieterse, odnosząc się do ważkiego współcześnie problemu szybkich i niespodziewanych zmian rynkowych i takiego prezentowania posiadanych danych, by podejmowane na ich podstawie decyzje menedżerskie skutkowały albo ich absorpcją, albo odpowiednim odkształceniem systemu.



Strategia i konkurowanie jako paradygmat

W podstawowym założeniu, jak podkreślają autorzy, strategia, konkurowanie i tworzenie przewag konkurencyjnych to sprawa niezwykle prosta. Wystarczy przewidzieć przyszłość, dopasować do niej strategię i ją zrealizować. Ale za każdym z tych stwierdzeń kryje się ogrom problemów. Już samo osiągnięcie, najlepiej unikalnych, przewag konkurencyjnych nastrocza problemów. Choćby dlatego, że wiele przedsiębiorstw stara się to robić w taki sam lub bardzo podobny do siebie sposób. Dokonują zbliżonych analiz, opierających się na tych samych danych, ustalają bliźniaczo podobne silne i słabe strony swoich biznesów, na tej podstawie wnioskuje o przewagach konkurencyjnych, które w kolejnych krokach starają się implementować i rozwijać w dość zbliżony do siebie sposób. Poza tym korzystają z tych samych dostawców i kierują ofertę do, zazwyczaj, tych samych klientów, co konkurencja. Różnice i przewagi stają się iluzoryczne, a skupienie się na nich odwraca uwagę od szeregu szans, które pojawiają się w otoczeniu. Taki stan rzeczy niekoniecznie wspiera także tworzenie pomostu pomiędzy strategią a jej realizacją. Opierając się na założeniu, iż za strategię i jej realizację odpowiada przede wszystkim najwyższy w hierarchii menedżer – przywódca, nie ma dalszego jej przejścia na niższe stanowiska. Zresztą nie bardzo jest to możliwe, gdyż jego podwładni nie dysponują zazwyczaj ani odpowiednimi środkami, ani uprawnieniami, nie mają też wpływu na obieranie nadrzędnych kierunków działań. Wystarczy więc słabość przywództwa i niezbyt jasno lub całkowicie nieokreślone zakresy odpowiedzialności pracowników w obszarze realizacji strategii i zostaje ona, w najlepszym przypadku, martwym dokumentem. Skądinąd więc ciekawe i w jakikolwiek sposób „dobre” strategie bywają jedynie wyrazem życzeń co do kierunku działania, nie bardzo jednak na nie wpływając.

O ile zarządy mogły się jeszcze do niedawna nie przejmować przekładaniem strategii na działania, o tyle wraz z postępującą globalizacją, rozwojem Internetu, świadomości klientów itd. sytuacja się znacząco zmieniła. Wcześniejsza bezkarność wynikająca z niemożności zmiany dostawcy, który ani nie koncentrował się na wybranych aspektach, ani też nie starał wykorzystywać szans rynkowych, odchodzi w przeszłość. Stąd też zainteresowanie realizacją strategii.

Komunikacja i strategiczne zmiany

Autorzy wskazują, że w zasadzie strategia realizowana jest jedynie wtedy, gdy pracownicy są zaangażowani, na poziomie swoich działań, w osiąganie celów strategicznych organizacji. Metody w tym pomocne mogą być różne, od zmian systemowych, przez strukturalne po procesowe. Przykładowo, szeregowi pracownicy powinni przechodzić szkolenia dotyczące zagadnienia, w jakim stopniu ich praca ma się do strategii, zaś najwyżsi rangą kierownicy powinni rozwijać takie umiejętności narracyjne, by sformułowane

cele strategiczne można było w łatwy sposób przenieść na pracę w dowolnym miejscu organizacji. Chodzi więc o to, by móc wyjaśnić rolę efektów pracy pojedynczej osoby w osiąganiu strategicznych zamierzeń całej struktury. Jako przykład tego typu działań podają oni narracyjną komunikację strategii parków rozrywki Walt Disney, gdzie pracownicy nazywani są obsadą ekipy filmowej (cast members) i mają dostarczać odwiedzającym pozytywnych emocji i wspomnień z wizyt. Poparte mitami, legendami, opowieściami, wartościami, zwyczajami i rozwiązaniami bardziej technicznymi (jak np. systemy motywacyjne), zamierzenia strategiczne zostają zaadaptowane do codziennych czynności wykonywanych przez zatrudnionych.

Ale by było to możliwe, nie tylko potrzebne są hipersprawne systemy komunikacji wewnętrznej, najbardziej nawet wymyślne programy komunikowania czy ciekawe historie i unikalne zwyczaje. Potrzebna jest także możliwość podglądu, które z przekazów przyciągają uwagę pracowników, a które są przez nich niezauważane czy odrzucane. Które wpisują się w kulturę organizacji, a których owa kultura nie akceptuje. Koncentrowanie więc uwagi przede wszystkim na samej formie i środkach technicznych wspierających komunikację strategii i jej realizację przypomina apele o rzucenie palenia i prowadzenie zdrowego trybu życia, gdzie najważniejszy staje się sam przekaz, a nie to, czy wartości i zachowania, które prezentuje, są faktycznie przez konsumentów komunikatu przestrzegane. Uczenie ludzi nowych technologii, celów, zachowań i wartości związanych ze zmianami strategii przypomina właśnie zmiany ich postaw wobec wielu kwestii w ich życiu prywatnym. Stąd też, jak dowiedziono, wynika szereg nieudanych zmian organizacyjnych, a te są przecież konieczne, by móc wykorzystywać wszystko to, co powstaje w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w tym także porażek w implementacji strategii.

Wspomniana jest tu także druga metoda realizacji strategii (przypis MP: w prezentowanym przez autorów ujęciu, strategia ma przede wszystkim cechy podejścia ewolucyjnego). Jest nią obserwacja i analiza wszystkiego tego, co ową realizację utrudnia lub działa jej wbrew. Przypadek, w którym przedsiębiorstwo zmieniałoby swoją orientację strategiczną w zakresie obsługi klienta, zaś pozostawiało archaiczny system informatyczny i unikało szkoleń dla pracowników, mógłby stać się barierą we wdrażaniu nowej koncepcji.

W przypadku obu sposobów wdrażania strategii kluczowymi wydają się jednak obserwacja i analiza tego, co zachodzi wewnątrz organizacji, pomiędzy pracownikami.

Monitorowanie zmian strategicznych

Nawet najbardziej zdyscyplinowane zarządy rzadko systematycznie monitorują przebieg realizacji strategii, którą autorzy w tym miejscu opracowania zaczęli już utożsamiać wyłącznie ze zmianami. Ma to jednak uzasadnienie w przyjęciu permanentnych zmian jako modelu strategii, polegającej na nieustannym poszukiwaniu i wykorzystywaniu szans rynkowych. Zauważają, że rozwinął się szeroki wachlarz zarówno miar księgowo-finansowych, jak i behawioralno-kulturowych. Powstały także

próby ich łączenia, jak monitorowanie zaangażowania pracowników, które miałyby się przekładać na efektywność ich pracy, zrównoważona karta wyników N. Kaplana i D. Nortona czy pulpit menedżera (company dashboard). Ich rozwój podkreśla tylko wolę przechodzenia od decyzji intuicyjnych w kierunku racjonalnym, opartym na mierzalnych danych. Narzędzia tego typu obejmują także systemy komunikacji wewnętrznej, w tym wewnętrzne sieci społecznościowe, systemy intranetowe i inne wspierające nie tylko formalną, ale też pozaformalną komunikację pomiędzy pracownikami. Rozwój w tym znaczeniu to nie tylko coraz bardziej zaawansowane metody zbierania umieszczonych w sieciach informacji, automatyzacje tych procesów i sposoby ich analiz, to także metody ich prezentacji. Zaś połączenie metod związanych z miarami finansowymi z metodami analizy komunikatów i tego, co dzieje się w sieciach wspierających tę komunikację, to właśnie wypełnienie przestrzeni pomiędzy strategią a jej realizacją. Za tym niezwykle ciekawym wnioskiem należy połączyć narzędzie, które ma, przynajmniej w założeniach, wspierać przekładanie górnolotnych niekiedy zamierzeń na bardzo konkretne działania. Jest nim obrazowanie sieci społecznych wraz z wizualizacją intensywności i częstotliwości komunikacji pomiędzy jednostkami je tworzącymi.

Implementacja strategii widziana przez pryzmat sieci społecznych

Metoda analizy sieci społecznych (ang. Social Network Analysis – SNA) nie jest może rozwiązaniem nowym, jako że pierwsze podejścia do niej można datować na lata 30. XX w. Jednak w ciągu ostatniej dekady, dzięki aplikacji technik komputerowych i zaawansowanych formuł matematycznych zyskują coraz bardziej na popularności. Ich zastosowanie wydaje się być coraz szersze, zwłaszcza w odniesieniu do analiz kontekstowych w zarządzaniu. Już jednak nie chodzi tu wyłącznie o tworzenie i obrazowanie sieci powiązań pomiędzy poszczególnymi osobami, ale przede wszystkim o ich zdynamizowanie i zestawienie z innymi zmiennymi, będącymi obiektem badań. W artykule zaproponowano więc przedstawienie ich jako swoistego kontekstu dla realizacji strategii. Powołując się na opracowania Roba Crossa, autorzy wskazują, że w tradycyjnej komunikacji ludzie wybierają jako adresatów komunikatów tylko niektórych, innych ignorując. Przyczyniają się tym do realizacji zadań organizacji poprzez intensyfikację współpracy pomiędzy komórkami, dzielenie się wiedzą i informacjami, udostępnianie szerszemu gronu nowych pomysłów i idei czy wzrost akceptacji dla zmian wewnętrznych i podnoszenie poziomu responsywności na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Pomimo więc problemów z dokonywaniem skutecznego konstruowania i obrazowania sieci, co jest związane z wykładniczym przyrostem interakcji wraz ze wzrostem liczby użytkowników, SNA jest ciekawym narzędziem, pozwalającym spojrzeć choćby na nieformalny przepływ danych pomiędzy pracownikami. Jednak jej użyteczność znacząco wzrasta, gdy przepływ informacji łączy się

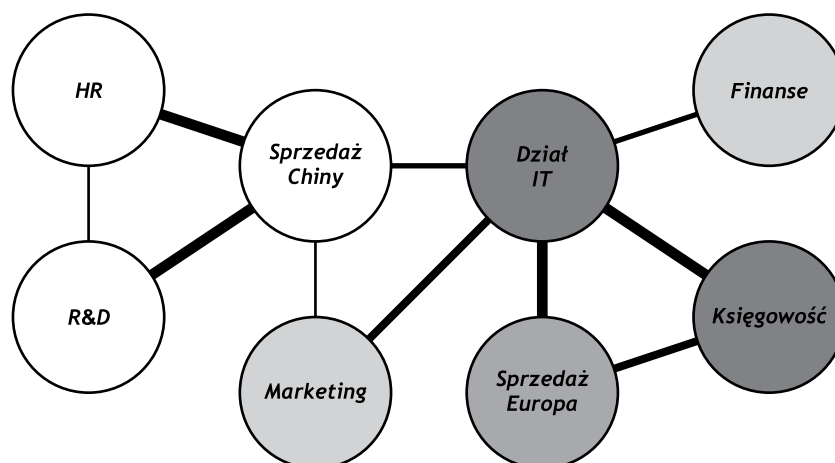
z różnymi danymi mierzalnymi, jak na przykład tymi wynikającymi ze zrównoważonej karty wyników czy pulpitu menedżera.

Przytoczony jest tu przypadek postrzegania przez pracowników jakiegoś zdarzenia rynkowego na skali, której krańcami są „duża szansa dla przedsiębiorstwa” z jednej strony i „duże ryzyko” z drugiej. W pomiarach zestawione ze sobą zostały różne mierniki wyrażające gotowość do zmiany oraz metody ustalania centralizacji sieci. Gdyby rozważać tylko mierniki wpływu społecznego, można by wskazać wyłącznie osoby lub grupy osób oddziałujące najsilniej na pozostałych uczestników sieci. Jednak w połączeniu z pomiarem gotowości do zmiany użyteczność narzędzia znacznie wzrasta. Do pomiaru gotowości do zmiany autorzy proponują wykorzystanie skali 1–10 w ustalaniu gotowości deklarowanej przez pracowników lub postrzeganej przez ich menedżerów. Efektem przeprowadzonych badań jest wniosek, iż osoby silnie postrzegające zdarzenia jako duże szanse mają zarówno większy wpływ na pozostałych, jak i wpływają na większą gotowość do zmiany osób, na które oddziałują. Osoby silnie postrzegające zdarzenia jako wysokie ryzyko również mocno oddziałują na pozostałych, stając się liderami opinii, jednak wpływają na tworzenie się środowiska o niskiej gotowości do zmiany. Można więc określić, iż zarówno środowiska postępowe, jak i konserwatywne są sterowane przez osoby najczęściej wchodzące w interakcje z innymi i relatywnie skrajnie określające swoją postawę wobec percepcji danej sytuacji na skali szansa – zagrożenie.

Przedstawienie sieci w formie graficznej, wraz z wykazaniem poszczególnych wymienionych już zmiennych, można odnieść zarówno do komórek organizacyjnych, szczebli hierarchii, jak i lokalizacji czy choćby pokoi lub piętér biurowca. Grupy o dużej gotowości zmiany mogą stać się testowymi obszarami dla szeregu inicjatyw, szczególnie tych związanych z reorganizacjami, wykorzystywaniem szans rynkowych, zmianami strategii itd. Zidentyfikowane grupy o niskiej gotowości do zmiany mogą zostać poddane odpowiednim działaniom komunikacyjnym i wspierającym. Ponadto menedżer, posługując się taką analizą, może określić, kto najsilniej oddziałuje na pozostałych i jaki jest tego oddziaływanie zwrot. To z kolei może zwiększyć skuteczność i efektywność działań zarządów w zakresie łączenia strategii i jej implementacji rozumianej jako zdolność do samoistnych zmian.

SNA i miary finansowe

W tym miejscu, jak zasugerowano, można do analiz dołączyć niemal wszystkie miary oferowane przez pozostałe metody związane z nurtem realizacji strategii. Ma to znaczenie zwłaszcza przy przyjęciu paradygmatu zarządzania przez efekty. Zarówno wielkość sprzedaży, poziom kosztów, zyski, rankingi, osiąganie celów, jak i ceny akcji mogą odnosić się do tego, czy w danych obszarach występuje chęć do zmiany, czy też nie. A wraz z mapą sieci społecznych można wskazać konkretne oso-



Legenda:

gotowi na zmiany

niechętni wobec zmian

Im grubsza kreska łącząca jednostki, tym wyższa intensywność interakcji

Rys. 1. Poglądowa mapa sieci społecznych

Źródło: opracowanie własne na podst. E.M. Eisenberg, Z. Johnson, W. Pieterston, *Leveraging Social Networks for Strategic Success*, „International Journal of Business Communication” 2015, Vol. 52(1), s. 143-154

by odpowiedzialne za dany stan rzeczy. Co ważne, sieć wychodzi tu poza schematy formalne i wskazuje osoby pozostające również w komunikacyjnych relacjach nieformalnych z pozostałymi. To także możliwość wyłaniania potencjalnych, przyszłych liderów zmian i osób godnych awansu wewnątrz organizacji. Zastosowanie jest jednak szersze i może dotyczyć wprowadzania nowych pracowników oraz włączania ich w prace danej grupy, wiążąc ich z najbardziej postępowymi liderami, przenoszenia liderów pomiędzy zespołami, rozprzestrzeniając tym gotowość do zmian itd.

Bez wątplenia bardzo pomocne jest tu zastosowanie metod graficznych, przedstawiających badane sieci nie tylko, jak to miało miejsce w socjogramie, dzięki deklaracjom, ale poprzez faktyczną częstotliwość wymiany maili, połączeń telefonicznych itp. Podobnie jak to zostało przedstawione na rysunku 1, można określić nie tylko wpływ danych jednostek na inne, ale także rodzaj tego wpływu związany z tworzeniem postaw wobec zmienności organizacji. To z kolei, przy paradygmacie zmienności jako czynnika wpływającego na powodzenie w realizacji strategii, można odnieść do powstających barier w implementacji strategii.

Można w ustalaniu intensywności komunikacji pomiędzy jednostkami określać i filtrować wybrane kanały komunikacji (np. tylko email czy komunikator), dodawać poszczególne miary finansowe i jednocześnie dodawać poziomy osiągnięcia celów. Mimo że autorzy zakładają w artykule, iż pożądaną sytuacją jest gotowość do zmian, można odnieść wrażenie, że jest to założenie nieco na wyrost. Przecież dopiero zestawienie tej miary z danymi, np. efektywnościowymi czy związanymi ze skutecznością, może pomóc w określeniu, czy gotowość do zmian jest

pożądana, czy też nie. Ale przyjęcie milczącego założenia ewolucyjności strategii określonej co najwyżej jako ogólny kierunek działań upoważnia ich do takiego uproszczenia.

Podsumowanie

Autorzy przyjmują w opracowaniu sporo milczących lub zwerbalizowanych założeń, co jednak nie umniejsza wartości artykułu. Wskazują na przydatność stosowania metod analizy sieci społecznych w powiązaniu z miarami wynikającymi z innych metod, a także obrazowania wszystkich tych mierników w realizacji strategii. To fakt, że specyficznie postrzeganych, bo jako chęci do dokonywania zmian, jednak przy odrobinie wysiłku można przełożyć te metody na niemal dowolne rozumienie strategii. Zgodnie z myśleniem planistycznym, pozycyjnym, zasobowym czy jakimkolwiek innym. Nie musi być to przecież postawa wobec potencjalnej zmiany, ale np. chęć do rozwoju, dzielenia się wiedzą, innowacyjności itd. To nie tylko diagnoza stanu faktycznego, barier i miejsc wsparcia dla realizacji strategii, ale także narzędzie identyfikujące te punkty w przedsiębiorstwie, na które menedżerowie chcący realizować strategię powinni ze szczególną intensywnością oddziaływać.

Opracowanie:

dr Mikołaj Pindelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Katedra Teorii Zarządzania

e-mail: mpinde@sgh.waw.pl



